II 74.062

Gary Johns

# Comportament organizațional

EDITURA ECONOMICĂ

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Gary Johns

# COMPORTAMENT ORGANIZAȚIONAL

## Înțelegerea și conducerea oamenilor în procesul muncii

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

**Gary Johns**

CONCORDIA UNIVERSITY

# Organizational Behavior:
## Understanding and Managing Life at Work, Fourth Edition

Copyright © 1996 by HarperCollins College Publisher

I.S.B.N.: 0-673-99562-3

*HarperCollins and* *are registred trademarks of HarperCollins Publishers Inc.*
*10 East 53rd Street, New York, NY 10022*
*http: www.harpercollins.com/college.*

Ad6 - 93.197
B.C.U. „M.EMINESCU" IAȘI
ȘTIINȚE ECONOMICE
23.09.2008

**Published by arrangement with Addison Wesley Longman, Inc.**

Redactor: **Mihai Milca**
Coperta: **Adriana Popescu**

**Copyright © Editura Economică, 1998, pentru prezenta versiune românească**

Revizie text: **Daniela Marinescu**
Tehnoredactare computerizată: **ELINF SRL**

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Sys 44392
ASO 93.197
IV 17.063

Gary Johns

# COMPORTAMENT ORGANIZAȚIONAL

## Înțelegerea și conducerea oamenilor în procesul muncii

Traducere:
**prof. univ. dr. Ioan Ursachi**
Ion Postolache, MBA Raluca Aron, MBA

300968
B.C.U. IASI

EDITURA ECONOMICĂ

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

I.S.B.N: 973-590-042-4

**EDITURA ECONOMICĂ**
78101, BUCUREŞTI, sector 1,
Calea Griviţei nr.21, etaj VII,
tel./fax: 312.97.17; 312.22.48; 650.73.45;
E-mail adress: edecon@edecon.ro;
http: //www.edecon.ro

Comenzi la tel./fax: 650.79.20

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

# SUMAR


PARTEA întâi

1 INTRODUCERE

Capitolul 1 Management şi comportament organizaţional 3
Capitolul 2 Învăţând despre comportamentul organizaţional 27

PARTEA a doua

2 COMPORTAMENTUL INDIVIDUAL

Capitolul 3 Învăţarea şi personalitatea 51
Capitolul 4 Percepţia, atribuirea şi judecarea celorlalţi 79
Capitolul 5 Valori, atitudini şi satisfacţia în muncă 113
Capitolul 6 Teoriile motivaţiei în muncă 149
Capitolul 7 Practica motivării 176

PARTEA a treia

3 COMPORTAMENTUL SOCIAL ŞI PROCESELE ORGANIZAŢIONALE

Capitolul 8 Grupuri şi munca în echipă 221
Capitolul 9 Influenţa socială, socializarea şi cultura 261
Capitolul 10 Leadership 295
Capitolul 11 Comunicarea 325
Capitolul 12 Procesul decizional 357
Capitolul 13 Putere, politică şi etică 387
Capitolul 14 Conflictul şi stresul 419

PARTEA a patra

4 ORGANIZAŢIA ÎN ANSAMBLU

Capitolul 15 Structura organizaţiei 457
Capitolul 16 Mediu, strategie şi tehnologie 489
Capitolul 17 Schimbare, dezvoltare şi inovaţie 523
Capitolul 18 Cariere profesionale 559

GLOSAR 587
REFERINŢE BIBLIOGRAFICE 601
INDEX DE NUME 633


BCU Cluj / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

# SUMAR

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

# CUPRINS


Prefață la ediția în limba română xxi
Prefață xxvii

PARTEA întâi

INTRODUCERE 1

CAPITOLUL 1

MANAGEMENT ȘI COMPORTAMENT ORGANIZAȚIONAL 3
CE SUNT ORGANIZAȚIILE? 4
Invenții sociale 4
Realizarea scopurilor 4
Efortul de grup 5
CE ESTE COMPORTAMENTUL ORGANIZAȚIONAL? 6
DE CE SĂ STUDIEM COMPORTAMENTUL ORGANIZAȚIONAL? 7
Comportamentul organizațional este interesant 7
Comportamentul organizațional este important 8
SCOPURILE DOMENIULUI 8
Anticiparea comportamentului organizațional 8
Explicarea comportamentului organizațional 9
Managementul comportamentului organizațional 9
PRIMELE PRESCRIPȚII PRIVITOARE LA MANAGEMENT 10
Viziunea clasică și birocrația 11
Mișcarea relațiilor umane și critica birocrației 12
MANAGEMENTUL CONTEMPORAN - ABORDAREA CONTEXTUALĂ 13
CE FAC MANAGERII? 13
Rolurile manageriale 14
Activități manageriale 15
Programe manageriale 16
Minți manageriale 18
Manageri internaționali 18
CÂTEVA PREOCUPĂRI ALE MANAGEMENTULUI CONTEMPORAN 19
Diversitatea - local și global 19
Criza de moral? 20
O concentrare asupra calității și vitezei 20
REZUMAT 22
CONCEPTE CHEIE 23
ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUȚII 23
Exercițiu practic: Slujbă bună, slujbă rea 23
Studiu de caz : Prins într-o situație dificilă 24


AUT / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 2
ÎNVĂȚÂND DESPRE COMPORTAMENTUL ORGANIZAȚIONAL 27
CÂT DE MULT ȘTIȚI DESPRE COMPORTAMENTUL ORGANIZAȚIONAL 27
BUNUL SIMȚ ȘI COMPORTAMENTUL ORGANIZAȚIONAL 28
CE DETERMINĂ OPINIILE INCORECTE? 29
Suprageneralizarea 29
Practica organizațională și atenția mediilor de informare 29
Judecăți de valoare 31
CERCETAREA ÎN COMPORTAMENTUL ORGANIZAȚIONAL 31
Bazele cercetării comportamentului organizațional 32
Tehnici de observare 32
Tehnici de corelație 35
Tehnici experimentale 37
Un continuum de tehnici de cercetare 40
Combinarea tehnicilor de cercetare 40
Probleme și preocupări în cercetarea organizațională 42
REZUMAT 45
CONCEPTE CHEIE 45
ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUȚII 45
Exerciții practice: Comportamentul organizațional 46
Studiu de caz : Electric City 47

PARTEA a doua
COMPORTAMENTUL INDIVIDUAL 49

CAPITOLUL 3
ÎNVĂȚAREA ȘI PERSONALITATEA 51
CE ESTE ÎNVĂȚAREA? 52
CREȘTEREA PROBABILITĂȚII COMPORTAMENTULUI 52
Consolidarea pozitivă 53
Consolidarea negativă 53
Erori organizaționale implicând consolidarea 54
Strategiile de consolidare și efectele lor 55
Programe de consolidare parțială 57
Modificarea comportamentului organizațional 59
Imitarea 61
SCĂDEREA PROBABILITĂȚII COMPORTAMENTULUI 62
Extincția 62
Sancțiunea 63
Utilizarea eficace a sancționării 64
AUTOCONDUCEREA 66
CE ESTE PERSONALITATEA? 67

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

PERSONALITATEA ŞI COMPORTAMENTUL ORGANIZAŢIONAL 67
Cele "cinci mari" dimensiuni ale personalităţii 68
Locul controlului 69
Automonitorizarea 70
Autostima 71
REZUMAT 73
CONCEPTE CHEIE 74
ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUŢII 74
Exerciţiu practic: Localizarea controlului 74
Studiu de caz : Prea multe telefoane personale 75

CAPITOLUL 4
PERCEPŢIA, ATRIBUIREA ŞI JUDECAREA CELORLALŢI 79
CE ESTE PERCEPŢIA? 80
COMPONENTELE PERCEPŢIEI 80
Observatorul 81
Ţinta 82
Situaţia 82
UN MODEL AL PROCESULUI PERCEPTUAL 82
CÂTEVA PREDISPOZIŢII DE BAZĂ ÎN PERCEPŢIA PERSOANEI 84
Efectele de întâietate şi prospeţime 84
Încrederea în trăsături principale 85
Teoria personalităţii implicite 86
Proiecţia 86
Stereotipizarea 87
ATRIBUIREA: PERCEPEREA CAUZELOR ŞI A MOTIVAŢIEI 89
Indicii de consecvenţă 90
Indicii de consens 90
Indicii de specificitate 91
Atribuirea în acţiune 91
Înclinaţii legate de atribuire 91
PERCEPŢIA PERSOANEI ŞI DIVERSITATEA FORŢEI DE MUNCĂ 93
Locul de muncă în schimbare 94
Aprecierea diversităţii 94
Stereotipurile şi diversitatea forţei de muncă 94
Managementul diversităţii cu reducerea stereotipiei 98
PERCEPEREA PERSOANEI ÎN CADRUL INTERVIULUI DE SELECŢIE 100
PERCEPŢIA PERSOANEI ŞI APRECIEREA REZULTATELOR 101
Etaloane obiective şi subiective 101
Erorile evaluatorului 102
REZUMAT 105
CONCEPTE CHEIE 105
ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUŢII 106
Exerciţiu practic: Femeile în lumea afacerilor 106

CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

**Studiu de caz : Responsabil de eşec** 107

## CAPITOLUL 5

## VALORI, ATITUDINI ŞI SATISFACŢIA ÎN MUNCĂ 113

Ce sunt valorile? 114
Diferenţe ocupaţionale în legătură cu valorile 114
Implicaţiile diferenţelor culturale 119

**CE SUNT ATITUDINILE?** 122
**FORMAREA ATITUDINILOR** 123
**SCHIMBAREA ATITUDINILOR** 124

Emitentul eficace 124
Tehnici de convingere verificate 125
Teoria disonanţei cognitive 126
Schimbarea comportamentului pentru a schimba atitudinile 126

**CE ESTE SATISFACŢIA ÎN MUNCĂ?** 128
**DE CE ESTE DETERMINATĂ SATISFACŢIA ÎN MUNCĂ?** 130

Discrepanţa 130
Corectitudinea 130
Caracterul 133
Contribuţii cheie la satisfacţia în muncă 134

**CONSECINŢELE INSATISFACŢIEI ÎN MUNCĂ** 135

Sănătatea mentală şi satisfacţia în afara muncii 136
Absenteismul 136
Fluctuaţia de personal 137
Performanţa 138
Comportamentul civic organizaţional 139

**REZUMAT** 140
**CONCEPTE CHEIE** 141
**ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUŢII** 141
**Exerciţiu practic: Orientarea dumneavoastră individualistă/colectivistă** 142
**Studiu de caz : Secretara bine plătită** 144

## CAPITOLUL 6

## TEORIILE MOTIVAŢIEI ÎN MUNCĂ 149

**DE CE SĂ STUDIEM MOTIVAŢIA?** 150
**CE ESTE MOTIVAŢIA?** 150

Caracteristicile de bază ale motivaţiei 150
Motivaţie extrinsecă şi intrinsecă 151
Motivaţie şi performanţă 152

**TEORIILE MOTIVAŢIEI MUNCII BAZATE PE NEVOI** 153

Ierarhia nevoilor a lui Maslow 153
Teoria ERD a lui Alderfer 155
Teoria necesităţilor a lui McClelland 156
Confirmarea de către cercetare a teoriilor bazate pe nevoi 158

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Implicații manageriale ale teoriilor bazate pe nevoi 159
TEORIILE PROCESUALE ALE MOTIVAȚIEI MUNCII 159
Teoria așteptărilor 159
Confirmarea prin cercetare a teoriei așteptărilor 163
Implicații manageriale ale teoriei așteptărilor 163
Teoria echității 164
APLICAREA MOTIVAȚIEI LA COMPANIA LINCOLN ELECTRIC 166
SE POT APLICA TEORIILE MOTIVAȚIONALE ȘI ÎN ALTE CULTURI? 168
PUNÂND TOTUL LAOLALTĂ: MODELUL PORTER-LAWLER 169
O NOTĂ ADIȚIONALĂ: DESCRESC RECOMPENSELE EXTRINSECI MOTIVAȚIA INTRINSECĂ? 170
REZUMAT 172
CONCEPTE CHEIE 172
ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUȚII 172
**Exercițiu practic: Atitudini față de realizare** 173
**Studiu de caz : Chemplus INC. (A)** 174

CAPITOLUL 7
PRACTICA MOTIVĂRII 179
BANII CA MOTIVATOR 180
Legarea salariului de performanță în cazul posturilor productive 180
Problemele potențiale ale stimulării salariale 180
Legarea salariului de performanță în cazul muncii intelectuale 183
Problemele potențiale ale schemelor de salarizare după merit 183
Utilizarea retribuirii pentru a motiva munca de echipă 186
CONCEPEREA POSTULUI CA MOTIVATOR 188
Concepțiile tradiționale ale proiectării posturilor 188
Extensia muncii și motivația 190
Modelul caracteristicilor posturilor 191
Îmbogățirea muncii 195
Îmbogățirea muncii la AT&T îmbunătățește calitatea 197
Probleme potențiale cu îmbogățirea muncii 198
STABILIREA OBIECTIVELOR CA MOTIVATOR 199
Ce fel de obiective sunt motivaționale? 199
Cum motivează obiectivele? 200
Îmbunătățirea acceptării obiectivelor 200
Managementul prin obiective 202
PROGRAMELE DE LUCRU ALTERNATIVE CA MOTIVATORI PENTRU O FORȚĂ DE MUNCĂ DIVERSĂ 204
Programul de lucru flexibil 204
Săptămâna de lucru comprimată 206
Împărțirea postului 206
MANAGEMENTUL CALITĂȚII TOTALE ȘI MOTIVAȚIA 207
TQM și stabilirea obiectivelor 208

TQM şi concepţia postului 208
TQM şi banii 209
TQM şi programele de lucru alternative 210
REZUMAT 211
CONCEPTE CHEIE 211
ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUŢII 212
Exerciţiu practic: Alegeţi-vă postul potrivit 213
Studiu de caz : Programul de salarizare nepopular 215

PARTEA a treia

COMPORTAMENTUL SOCIAL ŞI PROCESELE ORGANIZAŢIONALE 219

CAPITOLUL 8
GRUPURI ŞI MUNCA ÎN ECHIPĂ 221
CE ESTE UN GRUP? 222
FORMAREA GRUPURILOR 223
Oportunităţile de interacţiune 223
Potenţialul de realizare a obiectivelor 223
Caracteristicile personale ale membrilor 224
DEZVOLTAREA GRUPULUI 224
Stadiile tipice ale dezvoltării grupurilor 225
Echilibrul întrerupt 227
STRUCTURA GRUPULUI ŞI CONSECINŢELE ACESTEIA 228
Mărimea grupului 230
Apartenenţa diversă la grup 230
Normele de grup 233
Rolurile 235
Statutul 238
COEZIUNEA GRUPULUI 239
Factori care influenţează coeziunea 240
Consecinţele coeziunii 242
CHIULUL SOCIAL 244
ALCĂTUIREA UNOR ECHIPE DE LUCRU EFICACE 244
Sarcini pentru echipe autoconduse 245
Compoziţia echipelor autoconduse 247
Sprijinirea echipelor autoconduse 248
Echipele multifuncţionale 250
REZUMAT 251
CONCEPTE CHEIE 251
ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUŢII

BIBLIOTECA CENTRALĂ UNIVERSITARĂ

**Exercițiu practic: Situația de supraviețuire în zona subarctică** 252
**Studiu de caz : Grupul de coordonare Fairfield** 255

## CAPITOLUL 9

## INFLUENȚA SOCIALĂ, SOCIALIZAREA ȘI CULTURA 261

**INFLUENȚA SOCIALĂ ÎN ORGANIZAȚII** 262
Dependența de informații și dependența de efect 262
**INFLUENȚA SOCIALĂ ÎN ACȚIUNE** 263
Motivele conformării sociale 263
Experimentări asupra influenței sociale 264
Factorii care influențează conformarea la norme 266
Puterea subtilă a acceptării 268
**SOCIALIZAREA: OBȚINEREA UNEI ANUMITE CONFORMĂRI DIN PARTEA MEMBRILOR** 269
Etapele socializării 269
Noul membru inocent 270
Dilemele socializării 271
Metode de socializare 271
Prezentări preliminare realiste ale postului 273
Obținerea angajamentului organizațional 275
**CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ** 277
Ce este cultura organizațională? 277
Conceptul de "cultură puternică" 278
Punctele tari ale culturilor puternice 279
Rezolvarea conflictelor 280
Slăbiciunile culturilor puternice 281
Factorii ce contribuie la cultură 282
AT&T - O tranziție culturală de succes 286
**REZUMAT** 287
**CONCEPTE CHEIE** 288
**ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUȚII** 288
**Exercițiu practic: O dezbatere: Proiectul Miracole al AT&T** 289
**Studiu de caz : Guy Roberts** 291

## CAPITOLUL 10

## LEADERSHIP 295

**CE ÎNSEAMNĂ LEADERSHIP?** 296
**ÎN CAUTAREA UNUI PORTRET DE LIDER** 296
Cercetări asupra trăsăturilor de leadership 297
Limitările abordării prin trăsături 297
**LEADERSHIP-UL SPONTAN ȘI ÎNVĂȚĂTURILE SALE** 298
**COMPORTAMENTUL LIDERILOR DESEMNAȚI** 299
Considerația și structurarea 299

IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Consecințele considerației și structurării 299
Comportamentele de recompensă și pedeapsă ale liderilor 300
**TEORIILE SITUAȚIONALE DESPRE LEADERSHIP** 301
Teoria contingenței a lui Fiedler 301
Teoria rutei spre obiectiv a lui House 303
**LEADERSHIP-UL PARTICIPATIV: IMPLICAREA SUBORDONAȚILOR ÎN DECIZII** 305
Ce este participarea? 305
Avantajele potențiale ale unui leadership participativ 306
Potențialele probleme în leadership-ul participativ 307
Un model situațional al participării 308
Funcționează participarea? 311
**LEADERSHIP-UL TRANSFORMAȚIONAL ȘI CARISMA** 311
Stimularea intelectuală 311
Considerația individualizată 312
Carisma 312
**GEN, CULTURĂ ȘI STIL DE LEADERSHIP** 314
**CONTEAZĂ LEADERSHIP-UL ?** 315
Argumente pro și contra influenței liderului 315
Factorii neutralizanți și substituenții leadership-ului 316
**REZUMAT** 317
**CONCEPTE CHEIE** 318
**ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUȚII** 319
**Exercițiu practic: Stilul de Leadership** 319
**Studiu de caz : Institutul de Științe Clearview** 320

**CAPITOLUL 11**
**COMUNICAREA** 325
**CE ESTE COMUNICAREA ?** 326
**IMPORTANȚA COMUNICĂRII** 327
**BAZELE COMUNICĂRII ORGANIZAȚIONALE** 327
Comunicarea strict pe circuitul ierarhic 327
Deficiențe în circuitul ierarhic 328
**COMUNICAREA ÎNTRE ȘEF ȘI SUBORDONAT** 329
Cât de bună este comunicarea între șef și subordonat ? 329
Bariere în calea comunicării eficiente între șef și subordonat 330
**BURSA NOUTĂȚILOR** 332
Caracteristicile "bursei noutăților" 332
Cine participă la "bursa noutăților" ? 333
Pro și contra "bursei noutăților" 333
**LIMBAJUL VERBAL DE LA SERVICIU** 334
**LIMBAJUL NONVERBAL DE LA SERVICIU** 335
Limbajul corpului 336
Recuzită, artefacte, costume 337

CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

COMUNICAREA TRANSCULTURALĂ 338
Diferențele lingvistice 339
Comunicarea nonverbală între culturi 339
Eticheta și politețea între culturi 340
Convențiile sociale între culturi 341
Contextul cultural 342
ABORDAREA INDIVIDUALĂ A ÎMBUNĂTĂȚIRII COMUNICĂRII 343
Principii de bază ale comunicării eficiente 344
Când ești la Roma, poartă-te ca romanii! 345
ABORDAREA ORGANIZAȚIONALĂ A ÎMBUNĂTĂȚIRII COMUNICĂRII 345
Alegerea mijlocului de comunicare corect 346
Feedback-ul la 360 de grade 347
Sondajele de opinie printre angajați și feedback-ul lor 348
Sistemele de propuneri și de adresare a întrebărilor pentru salariați 348
"Liniile fierbinți" și rețeaua TV 349
Instruirea echipei manageriale 350
REZUMAT 350
CONCEPTE CHEIE 351
ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUȚII 351
**Exercițiu practic: Confuzii transculturale** 352
**Studiu de caz : Pedro în încurcătură culturală** 353

CAPITOLUL 12
PROCESUL DECIZIONAL 357
CE ESTE PROCESUL DECIZIONAL ? 358
Probleme bine structurate 358
Probleme structurate impropriu 359
DECIDENTUL COMPLET - UN MODEL RAȚIONAL AL PROCESULUI DECIZIONAL 360
Raționalitatea perfectă față de raționalitatea limitată 360
Identificarea și încadrarea problemei 361
Căutarea informațiilor 362
Dezvoltarea alternativelor, evaluarea și opțiunea 365
Afacerile riscante 366
Implementarea soluției 367
Evaluarea soluției 368
Procesul decizional rațional - Rezumat 369
PROCESUL DECIZIONAL DE GRUP 371
De ce se folosesc grupurile? 371
Iau grupurile în realitate decizii mai bune decât indivizii? 372
Dezavantajele procesului decizional de grup 372
Cum tratează grupurile riscul? 374
ÎMBUNĂTĂȚIREA PROCESULUI DECIZIONAL ÎN ORGANIZAȚII 376
Instruirea liderilor de discuție 376
Stimularea și managementul controverselor 376
Tehnica de brainstorming tradițional 377

Tehnica de grup nominal 378
Tehnica Delphi 378
GRUPURILE ELECTRONICE DE DECIZIE - PROMISIUNI ŞI PROBLEME 379
Tehnica electronică de brainstorming 379
Mai departe de brainstorming 380
REZUMAT 380
CONCEPTE CHEIE 381
ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUŢII 382
**Exerciţiu practic: Dilema camionului cel nou** 382
**Studiu de caz : O nouă direcţie în teatrul Scena** 384

CAPITOLUL 13
PUTERE, POLITICĂ ŞI ETICĂ 387
CE ESTE PUTEREA? 388
BAZELE PUTERII INDIVIDUALE 388
Puterea legitimă 389
Puterea de recompensare 389
Puterea de coerciţie 389
Puterea de referinţă 390
Puterea de expertiză 390
CUM SE OBŢINE PUTEREA? 391
Ce trebuie făcut 392
Cine trebuie cultivat 392
ÎMPUTERNICIREA - A PLASA PUTEREA ACOLO UNDE ESTE NECESARĂ 393
TACTICILE DE INFLUENŢARE - A PUNE PUTEREA LA LUCRU 395
CINE VREA PUTEREA? 396
CONTROLUL CONTINGENŢELOR STRATEGICE - CUM OBŢIN PUTEREA 397
SUBUNITĂŢILE 398
Resurse insuficiente 398
Incertitudinea 399
Centralitatea 399
Substituibilitatea 400
Faţa iraţională a puterii 400
ACŢIUNEA POLITICĂ ÎN ORGANIZAŢIE - UZUL ŞI ABUZUL DE PUTERE 400
Bazele politicilor organizaţionale 402
Machiavelismul - Faţa dură a politicilor 403
Reţeaua de relaţii - Faţa blajină a politicilor 405
Defensiva - Politica reactivă 406
ETICA ÎN ORGANIZAŢII 407
Natura dilemelor etice 410
Cauzele comportamentului neetic 411
Este etic jocul politic? 412
Folosirea standardelor etice 413
REZUMAT

BCU / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CONCEPTE CHEIE 413
ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUȚII 414
Exercițiu practic: Etica procesului decizional 414
Studiu de caz : Falsificarea 415

CAPITOLUL 14
CONFLICTUL ȘI STRESUL 419
CE ESTE CONFLICTUL? 419
CAUZELE CONFLICTULUI ORGANIZAȚIONAL 420
Identificarea cu grupul și parțialitatea intergrupuri 420
Interdependența 420
Diferențe de putere, statut și cultură 421
Ambiguitatea 421
Resurse insuficiente 422
TIPURI DE CONFLICTE 422
PROCESUL CONFLICTUAL 423
STILURI DE MANAGEMENT AL CONFLICTELOR 423
Stilul ocolitor 423
Stilul îndatoritor 424
Stilul competitiv 425
Stilul concesiv 425
Stilul colaborativ 425
MANAGEMENTUL CONFLICTULUI PRIN NEGOCIERE 426
Tactica de negociere distributivă 427
Tactica de negociere integrativă 429
Implicarea celei de-a treia părți 430
Câteva cuvinte de încheiere despre negociere 432
ESTE ORICE CONFLICT RĂU ÎN SINE ? 433
UN MODEL DE STRES ÎN ORGANIZAȚII 434
Factorii de stres 434
Stresul 435
Reacții la stres 435
Personalitatea și stresul 435
FACTORII DE STRES ÎN VIAȚA DE ORGANIZAȚIE 436
Factorii de stres la nivel executiv și managerial 436
Factori de stres la nivel operațional 437
Factorii stresanți pentru rolurile de reprezentare și epuizarea 437
Câțiva factori de stres general 440
REACȚII LA STRESUL ORGANIZAȚIONAL 441
Reacțiile comportamentale la stres 442
Reacțiile psihologice la stres 443
Reacții fiziologice la stres 444
STRATEGII PENTRU A FACE FAȚĂ STRESULUI 444
Pregătirea pentru stres 445
Reproiectarea postului 445

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Suportul social 445
Politica de personal "family-friendly" 446
Programe de management al stresului 447
Programele de fitness 448
REZUMAT 449
CONCEPTE CHEIE 449
ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUȚII 450
Exercițiu practic: A face față stresului 450
Studiu de caz : Kate Cooper 451

PARTEA a patra

ORGANIZAȚIA ÎN ANSAMBLU 455

CAPITOLUL15

STRUCTURA ORGANIZAȚIEI 457
PROLOG: ROLUL STRUCTURII ORGANIZAȚIONALE 458
CE ESTE STRUCTURA ORGANIZAȚIONALĂ? 458
DIVIZIUNEA ȘI COORDONAREA MUNCII 459
Diviziunea verticală a muncii 459
Diviziunea orizontală a muncii 460
Constituirea compartimentelor 461
Metode de bază în coordonarea activității distribuite pe compartimente 465
Alte metode de coordonare 467
CARACTERISTICI STRUCTURALE TRADIȚIONALE 469
Aria de control 469
Plat față de înalt 469
Formalizarea 470
Centralizarea 471
Complexitatea 473
REACȚIILE ANGAJAȚILOR LA CARACTERISTICILE STRUCTURALE 473
ÎN REZUMAT STRUCTURA - ORGANICĂ FAȚĂ DE CEA MECANICISTĂ 473
ORGANIZAȚIILE-REȚEA 476
IMPACTUL DIMENSIUNII 477
Dimensiune și structură 477
Reducerea de personal (Downsizing) 479
O NOTĂ DE SUBSOL: SIMPTOME ALE PROBLEMELOR STRUCTURALE 480
REZUMAT 482
CONCEPTE CHEIE 482
ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUȚII 483
Exercițiu practic: Cărțile poștale Watermark 483
Studiu de caz : National Business machines 485

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 16
MEDIU, STRATEGIE ŞI TEHNOLOGIE 489
MEDIUL EXTERN AL ORGANIZAŢIILOR 490
Organizaţiile ca sisteme deschise 491
Componentele mediului extern 492
Mediul companiei Saturn 495
Incertitudinea de mediu 495
Dependenţa de resurse 497
RĂSPUNSURI STRATEGICE LA INCERTITUDINE ŞI DEPENDENŢĂ DE RESURSE 498
Structura organizaţională ca răspuns strategic 499
Alte forme de răspunsuri strategice 501
TEHNOLOGIILE ORGANIZAŢIILOR 505
Dimensiunile de bază ale tehnologiei 505
Tehnologia şi stucturarea adecvată 508
IMPLICAŢIILE TEHNOLOGIEI INFORMATICE AVANSATE 510
Cele două feţe ale tehnologiei informatice avansate 511
Tehnologia avansată pentru sectorul de fabricaţie 512
Tehnologia avansată pentru sectorul administrativ 514
REZUMAT 516
CONCEPTE CHEIE 516
ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUŢII 517
**Exerciţiu practic: Diagnosticarea unei organizaţii** 517
**Studiu de caz : Scrisori de credit** 518

CAPITOLUL 17
SCHIMBARE, DEZVOLTARE ŞI INOVAŢIE 523
CONCEPTUL DE SCHIMBARE ORGANIZAŢIONALĂ 524
De ce trebuie să se schimbe organizaţiile 524
Ce pot să schimbe organizaţiile 525
Procesul schimbării 526
ASPECTE ALE PROCESULUI DE SCHIMBARE 528
Diagnosticarea 528
Rezistenţa 529
Evaluarea şi instituţionalizarea 532
DEZVOLTAREA ORGANIZAŢIONALĂ: SCHIMBARE ORGANIZAŢIONALĂ PLANIFICATĂ 532
STRATEGII SPECIFICE DE *DO* 533
Formarea spiritului de echipă 533
Feedback-ul sondajelor 535
Managementul calităţii totale 537
Reengineering-ul 539
FUNCŢIONEAZĂ DEZVOLTAREA ORGANIZAŢIONALĂ? 542
PROCESUL DE INOVAŢIE 543
Ce este inovaţia? 544

NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Generarea şi implementarea ideilor inovative 544
Difuzarea ideilor inovative 549
REZUMAT 551
CONCEPTE CHEIE 552
ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUŢII 552
Exerciţiu practic: Măsurarea toleranţei la ambiguitate 552
Studiu de caz : Cableco 553

CAPITOLUL 18
CARIERE PROFESIONALE 559
PEISAJUL SCHIMBĂTOR AL CARIEREI 560
CE ESTE O CARIERĂ ? 560
DIFERENŢE INDIVIDUALE ÎN ORIENTAREA CARIEREI 561
Teoria lui Holland asupra tipurilor de carieră 562
Teoria ancorelor carierei a lui Schein 564
Implicaţii manageriale ale orientării carierei 565
CARIERA ŞI STADIILE VIEŢII ADULTE 566
Stadiile vieţii adulte 566
Stadiile carierei 569
MANAGEMENTUL UNEI CARIERE DE SUCCES 572
Managementul organizaţional al carierelor individuale 572
Rolul de mentor 573
Carierele şi problemele muncă / familie 575
DEZVOLTAREA UNEI CARIERE ELASTICE 576
ROLUL ORGANIZAŢIEI ÎN PROMOVAREA ELASTICITĂŢII CARIEREI 579
REZUMAT 580
CONCEPTE CHEIE 581
ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUŢII 581
Exerciţiu practic: Identificarea orientării în carieră 582
Studiu de caz : Cazul directoarei gravide şi al promovării periclitate 583
GLOSAR 587
REFERINŢE BIBLIOGRAFICE 601
INDEX DE NUME 633

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

# Prefața la ediția în limba română

Versiunea în limba română a cărții profesorului Gary Johns de la Concordia University din Montreal este printre primele versiuni, dacă nu prima, a unei lucrări ce tratează problemele complexe ale comportamentului oamenilor în mediul organizațional.

Cui se adresează? Specialiştilor în domeniu sau şi altor categorii de cititori? Ce relevanță au achizițiile ştiințifice şi experiența în domeniul Comportamentului Organizațional (CO) specifice economiei, societății şi culturii nord-americane pentru mediul românesc? Este CO un domeniu de studiu şi învățare important pentru noi? Unde s-ar afla CO într-o ierarhie a priorităților în formarea culturii organizaționale, în general, şi în pregătirea managerilor români în particular?

Cele mai bune răspunsuri la aceste întrebări, legitime pentru cititorul român interesat, se găsesc în însuşi cuprinsul acestei cărți. Totuşi, ce altceva îşi poate propune o prefață decât să prezinte cititorului o imagine de ansamblu a ceea ce conținutul lucrării îi oferă.

Cartea se adresează în primul rând tuturor categoriilor de studenți în domeniul managementului (învățământ universitar şi postuniversitar, programe de pregătire şi instruire a managerilor), fiind un manual. Din această perspectivă credem că poate aduce o contribuție semnificativă la formarea sau schimbarea unor mentalități, la cultivarea unei filosofii manageriale potrivit căreia performanțele în realizarea misiunii şi obiectivelor oricărei organizații se sprijină fundamental pe respectarea demnității, personalității şi individualității oamenilor.

Tematica disciplinelor din învățământul de management în România a alocat o relativ redusă pondere aspectelor şi problemelor oamenilor, în mediul de muncă din organizații. Manualele şi lucrările de specialitate, în limba română, disponibile până cu 3-4 ani în urmă studenților şi practicienilor conducerii întreprinderilor, s-au axat în mare măsură pe aspectele "tehnico-organizatorice" ale activității. Cercetarea ştiințifică în domeniul conducerii întreprinderilor a abordat preponderent o tematică similară, sub denumiri generice ca "organizare ştiințifică a producției şi a muncii", sau "creştere a eficienței economice prin utilizarea cât mai deplină a resurselor". Probleme ale motivației oamenilor, de pildă, sporadic tratate în manuale şi lucrări despre conducere, s-au limitat deseori la stimulentele materiale adică la cele de salarizare. "Stimulentele morale" ce au vizat creşterea productivității şi atașamentului s-au concentrat, în esență, pe cultivarea sentimentului de "producător, proprietar şi beneficiar" al fiecărui "om al muncii", membru al organizației.

Trebuie să menționăm însă şi traducerile din literatura americană făcute în anii 60-70, lucrări în care se găsesc secțiuni sau capitole ce prezintă concepte şi experiențe privind comportamentul oamenilor în munca lor în organizații. Reprezentativ ni se pare a fi Manualul de inginerie industrială, editor şef H.B. Maynard. În prefața la ediția română la vol III se recomandă, în general, lucrarea ca instrument de mare utilitate practică pentru cei cu preocupări în domeniu. Recomandarea este reiterată la prezentarea mai de detaliu a unui instrumentar sau metodologii cu pronunțat caracter tehnic. În ceea ce priveşte "Ştiința comportamentului" însă, cititorul este avizat asupra "limitelor de ordin ideologic", "aspectelor discutabile" ale teoriei motivație-întreținere, de exemplu, recomandând lectura secțiunii doar ca "material documentar", transpunerea în practică putând fi aplicată eventual "cu modificările de rigoare".

În contextul persistenței unor mentalități tributare viziunii prezentate, şi a încă unei cu totul insuficiente literaturi în limba română, deşi rezultate notabile pot fi remarcate în ultimii ani, lucrarea lui Gary Johns este de un interes şi utilitate practică indiscutabile.

Având ca subtitlu "Înțelegerea şi dirijarea oamenilor în muncă", cartea este conturată pe un puternic suport de cercetare ştiințifică în domeniu, fiecare capitol trimițând la zeci de surse bibliografice, lucrări, studii şi articole în reviste de specialitate de prestigiu. În egală măsură aflăm în paginile sale şi date, exemple, situații, oameni din realitatea organizațiilor. Atenta dozare a teoriei cu practica, pentru ca teoriile de bază să fie aduse la viață într-un context real, este una dintre caracteristicile cele mai notabile ale cărții.

Modul în care este structurat materialul acestei cărți asigură un solid cadru conceptual pentru studiul, înțelegerea şi aplicarea CO. Unitățile de analiză progresează în studiu de la conceptele micro, centrate pe individ (învățare, personalitate, percepție, valori, atitudini, motivație), la comportamentul interpersonal şi de grup (grupuri şi lucrul în echipă, leadership, comunicare, conflicte şi stres) şi la cele macro, din perspectiva organizației în ansamblu (structura organizatorică, mediul în care evoluează, strategiile şi schimbările organizaționale).

Manualul conține şi o serie de valențe pedagogice remarcabile pe care cititorul le va sesiza şi aprecia încă din maniera în care este alcătuit şi prezentat fiecare capitol. Nu ne vom referi pe larg la aceste valențe. O face autorul în prefața la această a patra ediție. Subliniem doar prezența în toate capitolele, pe lângă obiectivele de studiu, a rezumatului, conceptelor cheie şi întrebărilor pentru discuții, a nu mai puțin de cinci componente - vinieta de deschidere, două articole "În obiectiv", un articol "Fiți dumneavoastră managerul" şi un studiu de caz - ce aduc în atenția cititorului evenimente sau situații din lumea reală a organizațiilor. Apreciem că aceste componente măresc substanțial interesul pentru studiu şi întăresc caracterul formativ al lucrării. Cel ce o

studiază are posibilitatea de a analiza, evalua, judeca şi exersa luarea unor decizii, pe care, în cazul din articolul "Fiți dumneavoastră managerul!", le poate compara cu soluțiile efectiv promovate de managerii organizațiilor respective, prezentate în rubrica "Agenda managerului".

În ce priveşte conținutul, nu intenționăm a face o detaliată radiografie a capitolelor cărții. Nu ne putem limita însă la o foarte generală prezentare, fără riscul de a estompa aspecte importante, de mare interes şi utilitate pentru studentul şi practicianul în management, chiar şi pentru simplul membru al unei organizații, oricare ar fi aceasta.

În prima parte, cap. 1 conturează caracteristicile organizațiilor, cadru definit de anumite reguli şi restricții, în care oamenii, manageri şi nonmanageri, activează şi interactivează pentru a atinge țeluri, scopuri, obiective. Nu găsim bine cunoscutele definiții ale organizațiilor din cărțile de management. Autorul le numeşte invenții sociale, grupări de oameni, având toate drept scop supraviețuirea prin adaptarea la schimbări. Efortul de grup, interacțiunea între oameni şi coordonarea lor asigură realizarea scopurilor organizației. Înțelegerea oamenilor, modul în care organizațiile pot supraviețui şi modul în care indivizii şi echipele pot lucra mai eficace formează domeniul CO.

În acest prim capitol este pusă întrebarea: "De ce să studiem CO?". Pentru că, ocupându-se de oameni şi natura umană, CO este interesant. CO caută să explice de ce, prin atitudinile şi manifestările lor deschise, oamenii şi organizațiile înregistrează mari succese dar şi eşecuri catastrofale. CO este, de asemenea, important pentru că îşi propune explicit să contribuie la sporirea eficacității şi eficienței organizațiilor, prin practica unui management mai performant.

CO nu se identifică cu managementul. Serveşte însă esențial creşterii eficienței sale. Managementul ca artă de a face lucrurile prin intermediul oamenilor, poate profita de achizițiile ştiințifice ale CO în cunoaşterea, explicarea, predicția, schimbarea şi controlul comportamentului oamenilor în muncă.

Sinteza evoluției managementului în plan teoretic şi practic, de la managementul ştiințific taylorian la conceptele moderne din zilele noastre, analiza muncii specifice şi rolurilor interpretate de manageri, prezente în primul capitol, îl vor ajuta pe student să consolideze înțelegerea implicării profunde a CO, cu multitudinea sa de preocupări, în cunoaşterea şi ghidarea eficace a activității umane în mediul de muncă organizațional. Aceste preocupări formează conținutul acestei cărți, şi implicit sugerează beneficiile pe care studiul, sau numai şi lectura ei, le poate aduce cititorului.

Cap.2 pune în discuție distincția pe care cititorul trebuie să o facă între bunul simț ca sursă de cunoaştere şi înțelegere a CO, şi studiul sistematic pe bază de metode şi instrumentar ştiințific specific precum observarea, corelația sau experimentul. Desigur bunul simț are o valoare inalterabilă în orice domeniu, şi cu atât mai mult în management. Dar este insuficient şi inadecvat pentru cunoaşterea şi înțelegerea CO, datorită dezvoltării sale prin experiențe nesistematice şi incomplete. Reflectarea imperfectă a realității în opiniile oamenilor cauzată de un set perceptual format prin experiență este analizată de autor prin intermediul unor fenomene ca suprageneralizarea, sau sistemul nostru de valori. Descrierea instrumentarului utilizabil în studiul şi analiza CO, prezentă în cap.2, nu are atât menirea de a forma abilități de cercetare, cât de a aviza pe student că toate conceptele, teoriile şi procedurile ce vor fi pe larg analizate în următoarele trei părți ale cărții sunt aşezate pe baze ştiințifice.

Temele Cap.3, Învățarea şi Personalitatea, aduc elemente de noutate, pentru studenții în management din România.

Conceptele învățării, între care un loc central îl ocupă teoria învățării operante a cunoscutului psiholog american Skinner, sunt dezvoltate până la programele practice de stimulare sau descurajare a comportamentului oamenilor în munca lor din mediul organizațiilor. Recompensele şi sancțiunile, modalitățile eficace de administrare, precauțiile pentru evitarea efectelor nedorite în modificarea comportamentului sunt analizate ca baze ale celor mai utilizate sisteme de motivare în managementul resurelor umane în organizații.

Asimilarea conceptelor fundamentale ale învățării, prezentate în acest capitol, permit înțelegerea şi utilizarea adecvată a diferitelor tehnici de influențare a comportamentului, cu deosebire a celor de motivare tratate în capitolul 6.

Personalitatea - set de trăsături relativ stabile, complex determinate genetic şi de experiențele pe termen lung - are, fără îndoială, un puternic impact asupra comportamentului oamenilor. Cinci trăsături de bază, generale, ale personalității, respectiv extraversiunea, stabilitatea emoțională, gradul de agreere, conştiinciozitatea şi deschiderea spre nou, sunt puse în relație cu performanța în muncă.

Considerăm valoroasă şi profund pozitivă concepția dezvoltată în această carte potrivit căreia nu există o "cea mai bună personalitate". Diversitatea caracteristicilor de personalitate este un avantaj ce poate şi trebuie valorificat în management prin adecvare, adică " să pui omul potrivit la locul potrivit".

Între conceptele ce privesc personalitatea, repetăm, inedite pentru studentul român în management, sunt locul controlului şi autostima.

Locul controlului, de pildă, exprimă o anumită convingere a indivizilor în legătură cu factorii ce le controlează comportamentul. Oamenii pot avea credința că factori ca voința, inițiativa şi acțiunile personale au o

localizare internă, se află sub controlul lor, depind de ei înşişi. Sau că factorii sunt externi, în afara controlului lor, făcându-i dependenţi de soartă, şansă, sau de cei puternici.

Autostima, nivelul acesteia, condiţionează comportamentul sub aspecte ca influenţabilitatea, planurile de carieră, participarea la decizii.

În concluzie, managerii inteligenţi, moderni, îşi modelează stilurile lor manageriale în raport cu personalitatea oamenilor pe care îi conduc.

"În loc să se bazeze pe realitatea însăşi, oamenii îşi fundamentează adesea deciziile pe interpretarea realităţii pe care le-o furnizează sistemul lor perceptual", afirmă autorul. Comportamentul fiind, aşadar, determinat de percepţie, studiul componentelor şi proceselor percepţiei sunt indispensabile înţelegerii comportamentului. Tema percepţiei constituie conţinutul cap. 4.

Observatorul - cel ce percepe ţinta - obiectul percepţiei şi contextul - situaţia în care are loc procesul perceptual, sunt cele trei componente analizate.

Experienţa, nevoile şi emoţiile oamenilor influenţează sistemul lor de percepţie. Nevoia de apărare ne face uneori "să vedem sau să auzim, ceea ce am vrea să vedem sau să auzim". Ambiguitatea ţintei şi contextul în care este plasată afectează percepţia, prin nevoia de a adăuga informaţii sau simplifica, prin selecţie, sau consecvenţă, tabloul complex în care se produce procesul perceptual.

Cititorul face cunoştinţă cu un model al procesului de percepţie şi cu predispoziţiile inerente acestui proces. Reţine atenţia şi îndeamnă la reflecţie stereotipizarea, tendinţa de a generaliza, de a ignora variabilitatea oamenilor; de asemenea, atribuirea - asocierea cauzelor şi motivaţiilor ce pot explica un anumit comportament.

Conceptele teoretice, îndeosebi înclinaţiile spre stereotipizare, sunt reluate în paragrafele ce tratează percepţia socială, adică a altor persoane, în contextul diversităţii lor rasiale, etnice, de sex, vârstă şi religioase. Soluţii utile practic pentru reducerea stereotipiei, şi interesante aprecieri rezultate din îndelungata practică a interviurilor de selecţie la angajare dezvoltate în acest capitol, sunt, avem convingerea, de mare interes pentru managerii români în domeniul resurselor umane.

Cap.5 continuă analiza conceptelor psihologice fundamentale pentru explicarea comportamentului individului în muncă. Sunt investigate valorile, atitudinile şi satisfacţia în muncă. Ceea ce se poate remarca în tratarea acestor teme este deschiderea multiculturală în contextul globalizării afacerilor. Diferenţele dintre valorile intelectuale, economice, estetice, sociale, politice şi religioase aparţinând diferitelor culturi şi ocupaţii dau note specifice comportamentului. Totodată ridică probleme în ce priveşte exportul sau importul teoriilor şi practicilor CO.

Atitudinile, formarea şi schimbarea lor prin persuasiune, proces în care iniţiatorul schimbării, mesajul şi tehnicile de convingere, prezentate sub forma recomandărilor, cam "cum ar trebui să se procedeze", sunt de certă utilitate practică.

Satisfacţia în muncă privită ca atitudine, una dintre componentele majore ale motivării, are ca miez al tratării teoria echităţii, şi, de asemenea, analiza factorilor ce contribuie la satisfacţie cât şi a celor se produc insatisfacţie. Consecinţele insatisfacţiei în viaţa organizaţiilor - sănătatea mintală, absenteismul şi fluctuaţia - tratate în acest capitol reconfirmă nota practică specifică acestei lucrări, de legare a teoriei de realităţile ce-i confruntă pe manageri.

Motivaţia, funcţie managerială esenţială, ocupă un important spaţiu în economia cărţii. Două capitole, 6 şi 7, îi sunt dedicate exclusiv. Cititorul face cunoştinţă cu cele mai cunoscute teorii şi modele motivaţionale, teorii ce privesc conţinutul motivaţiei, bazate pe nevoi (Maslow, Alderfer, McClelland), precum şi procesul de motivare (Vroom, Adams, Porter-Lawler). Confirmări ale cercetării, implicaţiile manageriale ale fiecărei teorii prezentate şi analiza posibilităţilor de aplicare în alte culturi (decât cea nord-americană) ne oferă posibilitatea de a constata că sunt pe deplin compatibile şi utilizabile în organizaţiile din ţara noastră.

Metode practice de motivare - sisteme stimulative de salarizare; proiectarea posturilor într-o structură de activităţi diversificate, ce oferă autonomie, importanţă şi identitate; îmbogăţirea muncii; participarea la stabilirea obiectivelor şi programe de lucru flexibile sunt analizate atât cu avantajele cât şi cu limitele lor. Bogat exemplificate, metodele analizate constituie o valoroasă sursă de posibile soluţii pentru managerii organizaţiilor noastre, preocupaţi de motivarea personalului pentru performanţe.

Cap.8 face trecerea la partea a treia a cărţii în care comportamentul este analizat la nivelul grupului, sub diferite aspecte importante pentru management. Cititorul face cunoştinţă cu definiţia grupului, cu tipologia, formarea şi dezvoltarea grupurilor, cu structura grupului şi normele de grup. De asemenea, cu distribuţia rolurilor, statutul formal şi informal al membrilor, coeziunea grupului şi factorii ce o condiţionează.

O temă interesantă, inedită într-un manual, este chiulul social - tendinţa de a evita efortul când o sarcină se realizează de către grup. Formele chiulului social şi, desigur, căile de contracarare sunt sugerate de autor. În finalul capitolului aflăm soluţii pentru alcătuirea unor grupuri eficace, grupuri ce se autoconduc, grupuri multifuncţionale.

Cap.9 tratează influenţa socială, socializarea şi cultura. Sunt explicate mecanismele conformării la normele sociale, precum şi procesele de socializare prin care membrii organizaţiei învaţă cerinţele normelor şi ale rolurilor şi se obţine angajamentul faţă de organizaţie.

Cultura organizațională, temă de tot mai mare interes în ultimii ani în cercetarea şi practica managerială, strâns legată de variabila socială şi influența socială, este analizată în detaliu. Sunt evidențiate avantajele, dar şi limitele, culturilor puternice, căile prin care se poate înțelege, învăța şi consolida o cultură. Dacă avem în vedere că una dintre componentele majore ale misiunii sistemului de instruire în management este contribuția la formarea unei culturi organizaționale compatibile exigențelor pieței libere şi competiției, conchidem că şi ideile acestui capitol sunt de reală utilitate pentru studentul român.

Leadershipul, tema Cap.10, este nelipsit în manualele de management. Definiția leadershipului şi a leaderilor pe baza trăsăturilor, cu criticile cunoscute, de asemenea, abordarea comportamentală din studiile întreprinse la Ohio State University, precum şi teoriile situaționale, sunt relativ cunoscute cititorului român. La fel şi leadershipul participativ. Ce se poate afla deosebit despre leadership în această carte? Mai multe lucruri. Între altele, că participarea, ca modalitate de implicare a salariaților la management, aduce nu numai avantaje, dar şi probleme (consum de timp şi energie, pierderea puterii, sau lipsa de receptivitate a subordonaților).

De asemenea, leadershipul transformațional şi particularitățile date de cultură, ca şi considerațiile despre substituenții şi neutralizanții leadershipului, vor trezi interesul cititorului.

Un subiect cheie al cărții - comunicarea - este tratat în Cap.11. Comportamentul oamenilor în organizații se manifestă, în esență, ca proces de comunicare. Elemente de bază ale acestui proces sunt prezente în prima parte a capitolului: comunicarea formală şi barierele ce apar în cadrul ei, rețeaua informală cu argumente pro şi contra acesteia, limbajul verbal şi nonverbal sub diferitele sale forme.

Consecvent tratării tematicii la nivel global, autorul aduce în atenție aspecte ale comunicării transculturale, analizând probleme de natură lingvistică, de etichetă şi convenții sociale specifice diverselor culturi.

Îmbunătățirea comunicării contribuie direct la creşterea eficacității managementului. În acest sens, principiile şi tehnicile comunicării eficiente interpersonale şi la nivel organizațional, prezente în acest capitol, trebuie apreciate ca foarte utile în practică.

Cap.12 are ca temă procesul decizional, temă nelipsită, ca şi alte câteva menționate, din orice manual de management, decizia fiind miezul activității manageriale în orice organizație. Definirea şi pașii luării unei decizii individuale sau în grup sunt abordate din perspectiva comunicării şi comportamentului, fapt ce relevă valențe noi, interesante pentru management. Este suficient să menționăm, de exemplu, stimularea controverselor, chiar a conflictelor ca o cale de perfecționare a deciziilor luate în grup.

Cap.13 se ocupă de putere, politică, etică. Iată un pachet tematic care este deopotrivă nou pentru studentul român în management şi deosebit de actual pentru formarea managerilor profesioniști în România.

Sursele puterii şi ce trebuie făcut pentru a obține puterea în organizații, sunt nu numai categorii teoretice, dar şi sugestii practice pentru viitorii membrii sau manageri în organizații. Tacticile de influențare, uzul şi uneori/deseori abuzul de putere practicat de indivizi sau subunități ale organizației, analizate în acest capitol, sunt, în mare măsură, inedite pentru literatura în limba română în domeniu.

În sfârşit, problemele eticii în organizații tratate în acest capitol nu mai necesită pledoarie suplimentară în ce priveşte importanța, rolul şi necesitatea stringentă pentru formarea managerilor profesioniști în România.

Înțelegerea şi acceptarea conflictului ca o circumstanță naturală în organizații care poate aduce beneficii, dar crea şi probleme, precum stări de stres, atunci când ia forme extreme, este mesajul Cap.14 intitulat Conflictul şi Stresul.

Definirea conflictului şi cauzelor sale precede tratarea pe larg, şi într-o manieră clar orientată practic, a managementului conflictelor. Reținem investigarea stilurilor de management ( ocolitor, îndatoritor, competitiv, concesiv sau colaborativ ) şi tratarea remarcabilă a managementului conflictelor prin negociere. Cititorului îi sunt oferite elemente valoroase şi interesante ale tacticilor de tip distributiv sau integrativ, cu potențialele avantaje şi neajunsuri susținute de exemple din experiența organizațiilor nord-americane.

Găsim inspirată tratarea stresului în continuarea problematicii conflictelor în organizații, între acestea fiind deseori o relație directă. Ca şi în cazul conflictului, elementele teoretice sunt urmate de analiza factorilor şi circumstanțelor tipice generatoare de stres în organizații, la nivel operațional, managerial sau general.

Semnalăm interesanta abordare, prezentă în cuprinsul acestui capitol, potrivit căreia unele trăsături de personalitate precum viziunea asupra locului controlului şi modelul comportamental de tip A plasează sursa de stres în indivizii înşişi.

Reacțiile comportamentale la stres, respectiv soluționarea problemei ce generează stresul, retragerea din fața stresului prin absenteism şi fluctuație, sau folosirea substanțelor ce duc la dependență - alcool, tutun, droguri - şi strategiile disponibile pentru a face față stresului, sunt, după cum ne putem da seama, noi în literatura noastră destinată instruirii în management şi, credem, folositoare practicii în domeniu.

Tematica CO la nivelul organizației de ansamblu debutează cu problemele structurii organizatorice dezvoltate în Cap.15.

"O organizație poate să aibă membri bine motivați şi grupuri adecvat conduse şi totuşi să nu reuşească să-şi atingă potențialul din cauza modului în care sunt distribuite şi coordonate eforturile", afirmă Gary Johns în

prologul acestui capitol. Structura organizației constituie tocmai cadrul formal de împărțire a muncii de realizat între membrii ei și coordonarea celor distribuite pentru a fi realizate anumite obiective.

Organizarea structurală este o temă clasică a managementului. Cititorului i se oferă, sintetic, elemente și categorii de bază ale structurii organizatorice: diviziunea verticală și orizontală a muncii, principii de compartimentare, aria de control, structuri înalte/plate, centralizate/descentralizate, complexe/simple etc. În tratarea acestor concepte, autorul ne oferă interesante observații, aprecieri și evaluări, însoțite în nota obișnuită de exemple. De pildă, concluzia că structurile mecaniciste, clasice, nu sunt depășite de cele organice, mai noi, că ambele pot fi răspunsuri corecte în raport cu mediul în care evoluează organizația și tipul tehnologiei utilizate. Aspecte noi, pe care le recomandăm lectorului acestei cărți, sunt cele referitoare la organizațiile rețea și la reducerea dimensiunii organizațiilor (downsizing) , tendințe ce se manifestă în ultimii ani pe plan mondial, ca urmare a globalizării competiției.

Cap.16 continuă și aprofundează analiza structurii organizațiilor implicând influența și determinările mediului extern, mediu în care organizațiile există și funcționează ca sisteme deschise. Mediul complex și dinamic, caracterizat de competiție și incertitudine, impune elaborarea unor strategii, între care și alcătuirea structurii organizatorice, ca răspuns la oportunitățile și constrângerile sale.

Relația tehnologie - structură organizatorică, configurată potrivit studiilor Perow, Thomson și mai cu seamă Woodward devenită clasică, este completată de analiza implicațiilor tehnologiei informatice avansate. Progresele revoluționare în informatică aduc schimbări majore în arhitectura structurilor organizatorice și în proiectarea posturilor. Cu siguranță, ideile și exemplele acestui capitol vor trezi interesul studenților și managerilor, îndeosebi celor de la nivelurile superioare ale ierarhiei organizației.

Cap. 17 poartă titlul "Schimbare, dezvoltare, inovare". Începem comentariul nostru la acest capitol cu parafraza - dacă ceva este permanent, aceasta este schimbarea! Mediul se schimbă permanent și o dată cu acesta, și organizațiile. Schimbarea ca proces de adaptare este condiția supraviețuirii și prosperității organizațiilor.

Desigur, schimbarea nu este scop în sine, nu orice schimbare aduce progres și eficiență. De aceea ea trebuie să fie rezultatul unei analize diagnostic care să răspundă la întrebările: de ce și ce trebuie schimbat? În tratarea temei autorul aduce concepția psihologului K. Lewin, potrivit căreia schimbarea este un proces psihologic ce parcurge trei stadii: dezghețare, schimbare, reînghețare, aducând în textul temei nuanțări și rafinament.

Schimbarea nu este însă nici simplu și nici ușor de realizat. Ea este acompaniată sau confruntată cu rezistența. În unele situații sau perioade din viața organizațiilor, o formidabilă rezistență! Evoluția organizațiilor, cu deosebire a celor economice, din România de azi este edificatoare. Câteva din cauzele tipice ale rezistenței la schimbare și modelele pentru tratarea lor, oferite în acest capitol, pot constitui o utilă listă de control pentru cei ce doresc sau au răspunderea introducerii schimbărilor în organizațiile românești.

O idee esențială, prezentă în acest capitol, consideră planificarea un aspect cheie în orice efort de schimbare. Efortul planificat și continuu de a schimba organizațiile spre a le face mai eficiente și mai umane dau conținutul dezvoltării organizaționale. Sunt analizate strategiile ce au dat rezultate în organizațiile nord-americane, în dezvoltarea organizațională precum: dezvoltarea spiritului de echipă, managementul calității totale, feedback-ul sondajelor, reengineringul. Probitatea profesională și științifică a autorului aduce în discuție și absența unor realizări palpabile ale programelor de dezvoltare, așa cum au relevat studiile întreprinse în organizații care le-au aplicat.

În partea finală a capitolului, sunt prezentate aspecte ale procesului de valorizare a celei mai de preț resurse, potențialul de creativitate existent în oamenii unei organizații - inovația. Generarea și implementarea ideilor inovative are nevoie de oameni care să lupte pentru ele, de comunicare și motivare. Lectura paginilor ce se referă la aceste probleme oferă satisfacția unui conținut dens și interesant.

În sfârșit, Cap.18, Cariere, supune atenției o temă ce nu a preocupat deloc cercetarea noastră în management, și nici nu a figurat, până de curând, în programele de studii manageriale și nici în manuale sau lucrări de management având autori specialiști români.

De ce acest subiect, care privește individul, este tratat în această ultimă parte a cărții, parte ce se ocupă de problemele organizației în ansamblu? Pentru că "o carieră se dezvăluie în organizații", iar "studiul carierei este important pentru organizațiile de astăzi" afirmă autorul în debutul capitolului. Ce este o carieră, cum pot fi ajutați tinerii să aleagă și să realizeze cu succes o carieră, rolul managementului în cariera angajaților organizației sunt întrebări la care încearcă să răspundă acest ultim capitol.

Cu toată diversitatea oamenilor, au fost identificate unele tipare majore ale asemănărilor și diferențelor în orientarea carierei. În acest capitol ne sunt înfățișate două dintre cele mai cunoscute teorii: Holland și Schein.

Reține atenția caracterul dinamic al carierelor. Stadiile carierei se împletesc cu stadiile vieții adulte. Cu toate schimbările, unele majore, în profesiunea și viața oamenilor, este posibilă predicția și deci planificarea carierei. Deși individului îi revine responsabilitatea creării unei cariere de succes, organizația poate să o faciliteze, să-l sprijine pe individ. Mentorii, de exemplu, pot juca un rol esențial. În această lucrare sunt analizate și nuanțate rolurile și funcțiile mentorilor.

Recomandăm, cu deosebire studenților şi tinerilor ce păşesc în mediul organizațiilor, sugestiile pe care această carte, la acest capitol, le oferă pentru construirea unei cariere elastice. Sunt descrise strategii de anticipare a problemelor şi de control al evoluției carierei pe "ruta" preconizată, strategii ale individului cât şi ale organizației preocupate de cariera sa.

Acum, după succinta prezentare a capitolelor acestei valoroase lucrări, ne exprimăm credința că cititorul va găsi el însuşi numeroase alte elemente interesante şi, fără îndoială, utile perfecționării comportamentului său într-o organizație, indiferent care este aceasta şi indiferent ce poziție ocupă. Suntem, de asemenea, convinşi că literatura de specialitate în management, în limba română, se îmbogățeşte cu o lucrare de valoare, o lucrare fundamentală în contextul priorităților şi necesităților instruirii managerilor profesionişti în România.

*Versiunea în limba română a acestei cărți este rezultatul preocupărilor de dezvoltare a resurselor Programului Canadian MBA în România, program finanțat cu generozitate de Guvernul Canadei, şi organizat de Universitatea Quebec din Montreal în cooperare cu Academia de Studii Economice din București.*

*Pentru remarcabilul suport, pentru timpul, energia, pasiunea şi talentul dedicate desfăşurării întregului Program MBA, şi desigur traducerii acestei cărți, se cuvine să adresăm distinse mulțumiri D-nei Mihaela Firşirotu, Profesor universitar la UQAM şi Director Executiv al programului.*

*De asemenea, adresăm mulțumiri D-lui Liviu Butacu şi D-rei Raluca Ursachi al căror sprijin în procesarea computerizată şi sugestii la stilul de prezentare a versiunii române au fost deosebit de utile.*

*Apreciem, totodată, buna colaborare cu Editura Economică, a cărei preocupare pentru a oferi cititorilor din țara noastră lucrări de specialitate valoroase se materializează şi prin lucrarea de față.*

**Prof. univ. dr. Ioan Ursachi**

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

# PREFAȚĂ

Scriind această carte am fost ghidat de două obiective. Primul, am dorit să transmit emoția sinceră, inerentă disciplinei numite **Comportament Organizațional**. Al doilea, am dorit ca prezentarea materialului să aibă integritate deopotrivă academică și practică, făcând cunoscute sursele atât din domeniul cercetării științifice, cât și al practicii organizaționale. Cu alte cuvinte, am vrut să scriu o carte care să fie utilă și totodată citită cu plăcere, fără a suprasimplifica temele cheie, pe baza premisei că acest lucru o va face mai ușor de înțeles.

## CONȚINUTUL GENERAL ȘI STILUL DE PREZENTARE

*Comportament Organizațional*, ediția a patra, este o lucrare comprehensivă; materialul inclus este autorizat și actualizat, reflectând cercetări și preocupări practice la zi. Sunt abordate atât subiectele tradiționale (precum teoria așteptărilor), cât și cele noi (cum sunt diversitatea, reengineeringul și managementul calității totale) . Temele micro (acoperite în primele capitole), cât și cele macro (prezente în capitolele ce urmează) sunt tratate echilibrat.

Deși *Comportament Organizațional* este o carte comprehensivă, am evitat tentația de a include prea multe concepte, teorii și idei. Fiecare capitol este organizat mai degrabă într-o tematică unitară, decât să cuprindă o lungă listă de concepte corelate marginal. Temele sunt activ interrelaționate și suficient de detaliat tratate pentru a fi asigurată înțelegerea lor.

Stilul de prezentare este personal și convențional. Este evitată utilizarea excesivă a jargonului, iar ideile importante sunt bine definite și ilustrate. O atenție specială a fost acordată constanței terminologiei în întreaga carte.

Am încercat să cultiv gândirea esențială asupra conceptelor discutabile, folosind instrumente precum întrebări adresate cititorului chiar în conținutul textului.

Încredințat că exemplele bine croite pot ilumina cel mai complex concept, am folosit exemple de-a lungul textului pentru a clarifica problemele în discuție. Cititorul nu rămâne să se întrebe cum se aplică o idee cheie în lumea organizațiilor. Pentru a îmbogăți fluența materialului și a consolida exemplele pentru student, cartea este ilustrată cu grafice, desene și extrase din presa de afaceri precum *Fortune* și *Wall Street Journal*.

Am tratat subiectele într-o manieră generalizatoare, recunoscând prezența comportamentului organizațional în toate organizațiile. Cititorul va găsi exemple, cazuri, selecții "În obiectiv" și articolele "Fiți dumneavoastră managerul", selectate din firme, spitale, școli și armată. În plus, am avut grijă să demonstrez că materialul acoperit este relevant pentru diferite niveluri și posturi din aceste organizații.

## ORGANIZARE

Cartea *Comportament Organizațional* este organizată într-o manieră de construcție-bloc, simplă și eficace. **Partea întâi,** o Introducere, definește comportamentul organizațional, discută natura organizațiilor, introduce conceptul de management și explică modul în care obținem cunoștințe despre comportamentul organizațional. **Partea a doua,** Comportamentul individual, acoperă temele privind învățarea, personalitatea, percepția, atribuirea, diversitatea, atitudinile, satisfacția în muncă și motivarea. **Partea a treia,** Comportamentul Social și Procesele Organizaționale, discută grupurile, echipele de lucru, socializarea, cultura, leadershipul, comunicarea, luarea deciziilor, puterea, politicile organizaționale, etica, conflictele, negocierea și stresul. **Partea a patra,** Organizația în ansamblu, considerații ale organizării structurale, mediul, strategia, tehnologia, schimbarea, inovarea și carierele.

Unii instructori ar putea prefera să schimbe ordinea în care studenții lor vor citi anumite capitole și o

pot face cu uşurinţă. Totuşi, Capitolul 6, Teoriile despre Motivarea în Muncă, trebuie citit înaintea Capitolului 7, Motivarea în Practică. De asemenea, Capitolul 15, Structura Organizatorică, ar trebui citit înaintea Capitolului 16, Mediul, Strategia şi Tehnologia. Cartea a fost structurată pentru a fi folosită deopotrivă într-un curs de un semestru sau de un an.

## TEMELE MAJORE ŞI NOUL CONŢINUT

Pregătind ediția a patra a cărții *Comportament Organizațional,* m-am concentrat în dezvoltarea câtorva teme care sunt curente în viața actuală a organizațiilor. Această dezvoltare a indus noi teme, extinderea celor anterioare şi abordarea temelor într-o manieră integratoare în întregul text.

**Aspectele globale ale vieții organizaționale** au primit o tratare mai extinsă în această ediție, pentru a-i ajuta pe studenți să devină mai competenți, să trateze mai uşor cu oameni aparținând altor culturi. Secțiuni majore ale acestei teme apar în Capitolele 5, 6 şi 11, care tratează valorile, motivația şi comunicarea. Noul conținut include o extinsă acoperire a implicațiilor variațiilor culturale pentru importul şi exportul teoriilor comportamentului organizațional, pentru aprecierea clienților internaționali şi pentru dezvoltarea angajaților internaționali (Cap. 5). Conținuturi noi se regăsesc şi în introducerea unui context cultural şi sfaturi pentru comunicarea între culturi (Cap. 11). Suportul pedagogic pentru tema globală include un număr de casete "În obiectiv: "Globalitatea" (Capitolele 2, 4, 11, 16) şi "Fiți dumneavoastră managerul" (Cap. 5). De asemenea, include trei exerciții practice (Cap. 5, 6, 11) şi un studiu de caz (Cap. 11).

Natura schimbătoare a demografiei locului de muncă şi nevoia de a asigura un mediu de lucru primitor pentru toți membrii organizației, a condus la o tratare explicită a diversității **forței de muncă**. Cea mai mare parte a acestui subiect apare în Capitolul 4, în contextul percepției şi atribuirilor interpersonale. Explicații suplimentare apar în contextul motivației (Cap. 6), al grupurilor (Cap. 8) şi al carierelor (Cap. 18). Suport pedagogic pentru tema diversității poate fi găsit în casetele "Fiți dumneavoastră managerul" (Cap. 1, 4, 14 şi 17). Îl regăsim şi în selecțiile de articole "În obiectiv" (ex. Cap. 14), o vinietă de început de capitol (Cap. 4), un exercițiu (Cap. 4) şi studii de caz (Cap. 4 şi 18).

Organizațiile contemporane se concentrează din ce în ce mai mult asupra **lucrului în echipă**. Aceasta a condus la o nouă tratare a folosirii banilor pentru a motiva lucrul în echipă (Cap. 7) ***şi o*** tratare extinsă a echipelor auto-conduse ***şi o*** nouă tratare a echipelor intra-funcționale (Cap. 8). De asemenea, materialul despre constituirea echipelor a fost actualizat şi extins (Cap. 17). Suportul pedagogic pentru tema lucrului în echipă include "Fiți dumneavoastră managerul" (Cap.6 şi 8), ca şi vinietele de deschidere de capitol (Cap. 8 şi 11), o selecție "În obiectiv" (Cap. 8) şi un studiu de caz (cap. 8). În plus, trei exerciții practice (Cap. 8, 9 şi 12) discută aspecte ale lucrului în echipă.

Multe organizații procedează la un **reengineering**, exploatează **tehnologii avansate** şi experimentează programe de **management al calității totale**. Aceste subiecte agregate, toate implicând schimbări organizaționale, sunt obiectivul unei alte teme evidențiate în această ediție. O nouă tratare a reengineeringului poate fi găsită în Cap. 17, cu referiri la restructurare în Cap. 16. Managementul calității totale este tratat în detaliu în Cap. 7 şi 17. Deşi tehnologiile avansate se regăsesc în principal în Cap. 16, rolul tehnologiei în comunicare şi luarea deciziilor poate fi regăsit în Cap. 11 şi 12, în care comunicarea în grup, poşta electronică, grupuri electronice, brainstorming electronic, rețele de televiziune sunt tratate în text sau sunt parte a diverselor materiale pedagogice. Studiile de caz referitoare la schimbarea structurii, la tehnologie şi la sistemele de management ce le susțin sunt incluse în Capitolele 7, 15, 16 şi 17.

În final, ediția a patra a cărții *Comportament Organizațional* reflectă rolul continuu al **eticii** în luarea deciziilor. Cea mai mare parte a problematicii ce se referă formal la etică este acum inclusă în Cap. 13, împreună cu puterea şi politicile organizaționale. Materialul a fost extins pentru a acoperi cauze adiționale ale comportamentului neetic. În plus, etica în cercetarea organizațională este discutată în Cap. 2. Susținerea pedagogică pentru temele etice poate fi găsită în câteva viniete ce deschid capitolul (Cap. 1, 12 şi 13), un număr de articole "În obiectiv: etica" (Cap. 6, 9, 11, 13 şi 14) şi un exercițiu practic (Cap. 13). Studiile de caz sunt vehicule potrivite în special pentru examinarea complexității ce însoțeşte problemele de etică, cazurile pentru Cap. 1, 5, 6, 9, 13 şi 18, privind explicit dilemele etice.

Suplimentar temelor de mai sus, tratate în întreaga carte, noi aspecte majore sunt incluse în locuri speciale. În Capitolul 1 se prezintă o analiză istorică a managementului, se discută ce fac managerii şi sunt introduse anumite domenii ce preocupă curent pe manageri. Rolul personalității şi predispoziției sunt tratate în Cap. 3, ca preludiu la aspectele suplimentare ulterioare, tratate în text. Fazele dezvoltării grupului, incluzând modelul punctual de echilibru, se găsesc acum în Cap. 8. Aspecte majore noi ale conflictului şi negocierii sunt plasate în Cap. 14. În plus, am inclus materiale noi referitoare la împuternicire, chiulul social, implicarea organizațională, feedback la 360 grade, abilități de comunicare, înclinații cognitive în luarea deciziilor, rolurile de legătură şi elaborarea unei cariere optimiste.

## ASPECTE PEDAGOGICE

Trăsăturile pedagogice ale ediției a patra sunt desemnate să completeze, să suplimenteze şi să consolideze textul materialului. Mai precis, acestea sunt chemate să promoveze conştiința de sine, gândirea critică şi o apreciere a modului în care subiectul dat se aplică în organizațiile contemporane.

- Fiecare capitol începe cu câteva **Obiective de studiu**, cu scopul de a ajuta studentul să-şi concentreze atenția asupra problematicii capitolului. Aceasta este o noutate a ediției a patra.
- Toate capitolele încep cu o scurtă **Vinietă de deschidere**, aleasă să stimuleze interesul pentru tema capitolului. Cu excepția testului de la începutul Capitolului 2, toate vinietele se preocupă de oameni reali, în organizații reale. Fiecare vinietă este atent analizată în câteva puncte ale capitolului, pentru a ilustra ideile în discuție. De exemplu, Capitolul 9 debutează cu o discuție despre cultura corporatistă la Compania Walt Disney. Această vinietă este apoi folosită ca exemplu în alte nouă puncte ale capitolului.
- În fiecare capitol studenții descoperă articolul "**Fiți dumneavoastră managerul**" , care îi invită să se oprească şi să reflecteze la relevanța materialului pe care îl studiază pentru o problemă reală, într-o organizație reală. Spațiul de judecată se întinde de la San Diego Zoo (Cap. 8), la Sun Microsystems (Cap. 18). Aria problematică se înşiruie de la îmbunătățirea servirii clientului (Cap. 1 şi 16), la susținerea schimbărilor culturale (Cap. 9). La sfârşitul fiecărui capitol, "Agenda Managerului" oferă anumite observații referitoare la problemă şi relevă ceea ce organizația a făcut efectiv.
- Toate capitolele conțin selecții de articole "În obiectiv", "În obiectiv: globalitatea" sau "În obiectiv: etica". Acestea ilustrează sau suplimentează textul materialului cu materiale din literatura practicii manageriale (adică Fortune, Wall Street Journal), din literatura de cercetare (adică Academy of Management Journal) şi presa populară (ex. Los Angeles Times). Articolele sunt alese pentru a exemplifica problemele şi practicile lumii reale legate de comportamentul organizațional.
- Fiecare capitol include un **Exercițiu practic**. Aceste exerciții cuprind o autoevaluare individuală, interpretare de roluri şi activități de grup. Pentru a spori încrederea studenților în feedbackul pe care aceştia îl primesc, autoevaluarea are, de regulă, o bază susținută de cercetare.
- **Studiile de caz** sunt prezente în fiecare capitol. Cazurile sunt de lungime medie, permițând o mare flexibilitate în adoptarea sistemului de folosire, la stilul personal de instruire. Am selectat cazuri care necesită o analiză activă şi decizii, nu o simplă descriere pasivă. Cazurile cuprind subiecte importante în organizațiile de azi precum acțiunile etice (Cap. 11) şi introducerea schimbărilor tehnologice (Cap. 16).
- Fiecare capitol se încheie cu un **Rezumat, Concepte cheie şi Întrebări pentru discuții**. Conceptele cheie sunt scoase în evidență (litere bolduite) în conținutul textului. Sunt, de asemenea, definite în Glosarul care este o noutate în această ediție.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

PARTEA ÎNTÂI

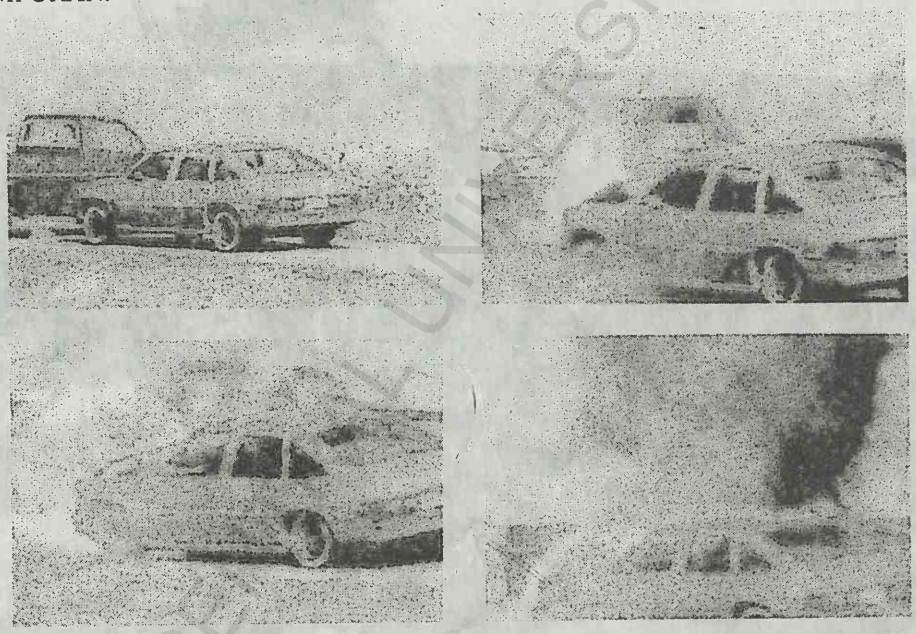
# INTRODUCERE

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

## OBIECTIVE DE STUDIU

## DUPĂ CE VEȚI CITI CAPITOLUL 1 VEȚI FI ÎN STARE:

1. SĂ DEFINIȚI ORGANIZAȚIILE ȘI SĂ LE DESCRIEȚI CARACTERISTICILE PRINCIPALE.
2. SĂ EXPLICAȚI CE ESTE COMPORTAMENTUL ORGANIZAȚIONAL ȘI SĂ DESCRIEȚI OBIECTIVELE DOMENIULUI.
3. SĂ DEOSEBIȚI PUNCTUL DE VEDERE CLASIC ASUPRA MANAGEMENTULUI DE CEL SUSȚINUT DE MIȘCAREA RELAȚIILOR UMANE.
4. SĂ DESCRIEȚI ABORDAREA CONTEMPORANĂ ASUPRA MANAGEMENTULUI BAZATĂ PE SITUAȚIA CONCRETĂ .
5. SĂ EXPLICAȚI CE FAC MANAGERII - ROLURILE LOR, ACTIVITĂȚILE ȘI PROGRAMELE LOR DE ACȚIUNE, PRECUM ȘI MODUL LOR DE GÂNDIRE.
6. SĂ DESCRIEȚI TENDINȚELE SOCIALE ȘI GLOBALE CARE PREOCUPĂ MANAGEMENTUL CONTEMPORAN.



UN SEGMENT DIN EMISIUNEA NBC NEWS INTITULATĂ "AȘTEPTÂND SĂ EXPLODEZE" ARATĂ O CAMIONETĂ GM EXPLODÂND ÎNTR-O MARE DE FLĂCĂRI. CE I-A MOTIVAT PE CEI DE LA NBC SĂ MĂSLUIASCĂ EXPLOZIA?

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

# CAPITOLUL 1

# MANAGEMENT ŞI COMPORTAMENT ORGANIZAŢIONAL

**CAMIONETA GM EXPLODEAZĂ NBC NEWS GRAV RĂNITĂ**

DETROIT *Într-un atac fără precedent şi foarte atent pregătit, General Motors Corp. a dat în judecată NBC sub acuzaţia de defăimare, acuzând public postul de televiziune de manipularea unui test de coliziune al unei camionete GM în cadrul programului de ştiri Dateline. Anunţarea procesului, primul proces de defăimare intentat de către General Motors (GM), a fost prima acţiune publică din ceea ce The Wall Street Journal a descris ca fiind "cel mai umilitor episod de înghiţire a propriilor cuvinte petrecut în istoria de aproape 40 de ani a NBC". Procesul a pornit de la un episod al programului de ştiri Dateline al NBC. Episodul arăta un automobil lovind în partea laterală o camionetă pick-up GM, provocând explozia camionetei într-o mare de flăcări. NBC pusese în scenă coliziunea pentru a ilustra un presupus defect de siguranţă la vechile camionete GM - rezervoarele de combustibil care erau vulnerabile la coliziuni laterale. Povestea purta numele "Aşteptând să explodeze".*

*Pentru a obţine anumite secvenţe, producătorii TV obişnuiesc să simuleze sau să reproducă anumite evenimente, atunci când filme sau secvenţe reale nu sunt disponibile. Totuşi, observatorii atenţi, inclusiv reprezentanţii GM, au remarcat ceva neobişnuit la accidentul regizat. Se observau mici scânteieri de foc sub camionetă* înainte *ca automobilul să o lovească. General Motors a lansat o investigaţie care a condus la procesul de defăimare. Ei au acuzat NBC News că au manipulat demonstraţia folosind câteva motoare miniatură pentru rachetomodele imediat înaintea coliziunii, care au asigurat explozia şi focul după impact. Cine şi-ar fi închipuit că nişte jucării vor provoca atâtea necazuri pentru NBC?*

*Procesul anunţat public a şocat conducerea NBC. El a fost însoţit de boicotarea GM în privinţa reclamei pe NBC News. Înainte de a face public procesul, GM trimisese scrisori către NBC, dar preşedintele NBC News, Michael Gartner, nu fusese informat despre problemă până când criza atinsese aproape apogeul. Gartner, un fost editor de ziare şi editorialist, a condus o campanie de măsuri radicale de reducere a costurilor la NBC News, măsuri care, împreună cu succesul emisiunilor de tip* Dateline, *au făcut profitabilă, în final, divizia de ştiri. Personalul de la NBC descria în multe feluri stilul managerial al lui Gartner ca fiind rece, distant şi iritabil. Când conducătorii de vârf ai NBC au văzut probele ei au ştiut că trebuiau să facă ceva. La trei luni de la prezentarea lui "Aşteptând să explodeze"* Dateline *a găzduit pe Jane Pauley şi pe Stone Phillips cerându-şi scuze în emisiune faţă de GM şi telespectatori pentru fiascoul rachetelor, deşi NBC şi-a menţinut poziţia pentru restul istoriei. NBC a fost de acord să restituie firmei GM 2 milioane de dolari reprezentând costurile investigaţiei. În schimb, GM a renunţat la proces şi şi-a reluat reclama.*

*Trei săptămâni mai târziu Michael Gartner a demisionat de la NBC. La două săptămâni după aceasta, ca urmare a unei investigaţii independente pe care a iniţiat-o Gartner, trei directori executivi de vârf implicaţi în incidentul autocamionetei au fost concediaţi - Jeff Diamond, producător executiv al* Dateline; *David Rummel, producător principal; şi Robert Read, producător al episodului GM. Diamond şi Read erau realizatori de emisiuni de ştiri, veterani recrutaţi de la programul 20/20 al postului de televiziune ABC.*

*Ca urmare a acestor evenimente, s-au purtat multe discuţii despre degradarea valorilor jurnalistice în condiţiile concurenţei acerbe dintre cele şapte reviste de ştiri de primă mărime. Câţiva observatori au argumentat că goana după o cât mai mare audienţă a condus la o televiziune de senzaţie (tabloid television). Instituţia jurnalistică însăşi, care îşi strânge de obicei rândurile în faţa ameninţărilor, nu a găsit nimic de apărat în acest incident.*[1]

Ceea ce avem aici este o mostră din viața în câmpul muncii - adică exact subiectul acestei cărți. De acord, această bucată este mai dramatică decât majoritatea în ceea ce priveşte problemele de judecată, leadership şi etică. Întrebarea însă rămâne: Cum au putut atât de mulți oameni talentați să facă o greşeală aşa de mare? Această carte vă va ajuta să descoperiți răspunsul la această întrebare.

În acest capitol vom defini organizațiile şi comportamentul organizațional şi vom examina relația acestuia cu managementul. Vom explora concepțiile mai vechi sau contemporane asupra managementului şi vom lua în considerație ce fac managerii şi cum gândesc. Capitolul se încheie cu câteva probleme de interes pentru managerii contemporani.

## CE SUNT ORGANIZAȚIILE?

Această carte se referă la ceea ce se întâmplă în organizații. **Organizațiile** sunt invenții sociale destinate realizării unor scopuri comune prin efort de grup. General Motors şi NBC News sunt desigur organizații, dar la fel sunt Chicago Bulls, Sierra Club, Pearl Jam şi o organizație studențească.

### *Invenții sociale*

*Organizații. Invenții sociale destinate realizării unor scopuri comune prin efort de grup.*

Când spunem că organizațiile sunt invenții sociale ne referim la faptul că ele au drept caracteristică esențială prezența coordonată a *oamenilor* şi nu neapărat a lucrurilor. General Motors deține o multitudine de lucruri ca fabrici, echipamente şi birouri. Totuşi, sunteți probabil informați că, ajutați de tehnologia informatică avansată şi prin contractarea în afară a unor activități, anumite organizații contemporane produc şi vând computere sau confecții fără să dețină aproape nimic. De asemenea, multe organizații din domeniul serviciilor, precum firmele de consultanță, au puțin capital fizic. Totuşi aceste organizații au oameni, oameni care reprezintă atât şanse cât şi provocări. *Domeniul comportamentului organizațional este înțelegerea oamenilor şi conducerea lor pentru a munci eficace.*

### *Realizarea scopurilor*

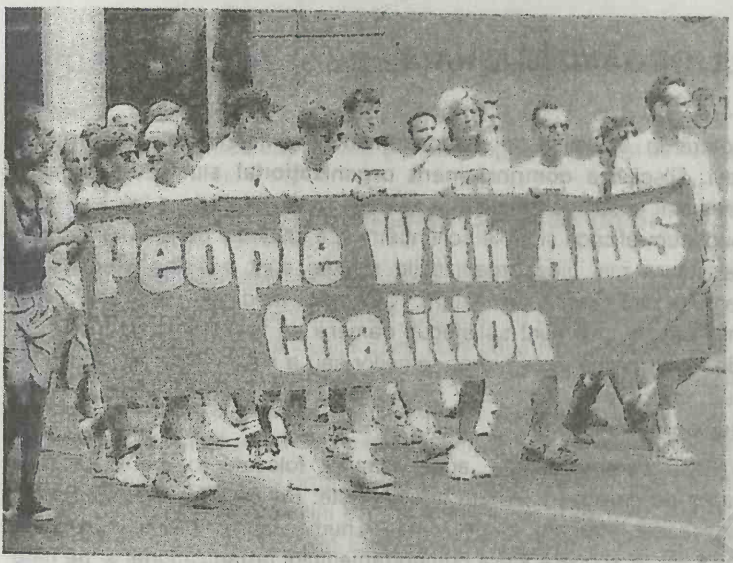
Indivizii se adună în organizații pentru un scop. Organizațiile menționate mai sus au ca obiectiv de bază vânzarea automobilelor, furnizarea de ştiri şi câştigarea meciurilor de baschet. Organizațiile non-profit au scopuri ca salvarea sufletelor, promovarea artelor, ajutorarea celor nevoiaşi sau educarea oamenilor.

De fapt, toate organizațiile au ca scop *supraviețuirea.* Cu toate acestea, gândiți-vă la următoarea listă de organizații care nu au reuşit să supraviețuiască: Eastern Airlines, Gimbel's, Child World şi o multitudine de companii financiare americane. *Domeniul comportamentului organizațional se referă la modul în care organizațiile pot supraviețui şi se pot adapta la schimbare.* Anumite comportamente sunt necesare pentru supraviețuire şi adaptare.

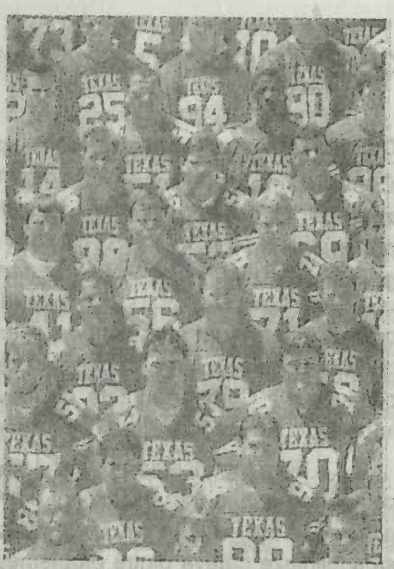
Oamenii trebuie:

- să fie motivați pentru a adera şi a rămâne în organizații;
- să-şi îndeplinească munca de bază, prezentând încredere în ceea ce priveşte productivitatea, calitatea şi modul de servire;

să fie flexibili şi inventivi[2].




*Există o mare varietate de organizaţii în care indivizii lucrează împreună pentru a îndeplini anumite scopuri printr-un efort colectiv. Deşi obiectivele organizaţiei Greenpeace pot diferi de cele ale organizaţiei ACT UP, ambele grupuri se zbat pentru a supravieţui şi a-şi realiza scopurile.*



*Echipa de fotbal este o organizaţie care realizează scopuri comune prin efort colectiv.*

Domeniul comportamentului organizaţional se referă la toate aceste activităţi de bază. Inventivitatea şi flexibilitatea, care ajută la adaptarea la schimbare, sunt deosebit de importante pentru organizaţiile contemporane. Tom Peters, un guru al managementului, a mers atât de departe încât a consiliat firme "să inoveze sau să moară"[3]. General Motors a explorat căi noi de fabricaţie şi de conducere în organizaţia sa Saturn. Sub Michael Gartner NBC News a dezvoltat pentru staţiile afiliate un sistem inovativ de ştiri 24 de ore pe zi.

## *Efortul de grup*

Componenta finală a definiţiei noastre asupra organizaţiilor este aceea că ele se bazează pe efort de grup. La nivelul cel mai general aceasta înseamnă că organizaţiile, pentru a-şi realiza scopurile, depind de interacţiunea oamenilor şi coordonarea lor. O mare parte din munca fizică şi intelectuală în organizaţii este prestată de grupuri, fie că sunt echipe permanente de lucru sau echipe pentru realizarea unor proiecte pe termen scurt, ca acela care a realizat programul "Aşteptând să explodeze". De asemenea, în toate organizaţiile apar grupuri informale datorită faptului că se dezvoltă legături de prietenie şi indivizii formează alianţe pentru a-şi realiza munca. Calitatea acestui contact informal în termeni de comunicare şi morală poate avea un impact puternic asupra realizării scopurilor. Pentru aceste motive *preocuparea comportamentului organizaţional este de a-i face pe oameni să lucreze eficace în echipă.*

Acum, după ce am revăzut caracteristicile de bază ale organizaţiilor să privim ceva mai direct la însemnătatea şi amploarea comportamentului organizaţional.

## CE ESTE COMPORTAMENTUL ORGANIZAȚIONAL?

*Comportament organizațional. Atitudinile și comportamentele indivizilor și grupurilor în organizații.*

**Comportamentul organizațional** se referă la atitudinile și comportamentele indivizilor și grupurilor în organizații. Disciplina **comportament organizațional** studiază sistematic aceste atitudini și comportamente și asigură capacitatea de a înțelege cum să le conducem eficace și să le schimbăm. Ea studiază de asemenea cum putem structura mai bine organizațiile și cum sunt acestea afectate de evenimentele din mediul lor extern. Cei care studiază comportamentul organizațional sunt interesați de atitudini - cât de mult sunt satisfăcuți oamenii de slujbele lor, cât sunt de dedicați scopurilor organizației sau cât de mult sprijină promovarea femeilor sau a minorităților în posturi de conducere. Comportamente ca inovarea, cooperarea, conflictul, resemnarea sau căderile etice sunt arii importante de studiu pentru comportamentul organizațional.

Să reconsiderăm cazul GM/NBC, care deschide acest capitol folosind o perspectivă a comportamentului organizațional. Întrebarea pe care ne-o punem imediat este: *De ce s-au întâmplat toate acestea?* Deși nu vom răspunde direct la această întrebare, putem pune un număr de întrebări auxiliare care să sublinieze câteva dintre problemele pe care le acoperă sfera comportamentului organizațional și pe care le vom explora în capitolele următoare.

- De ce nu a anticipat NBC răspunsul agresiv al GM față de emisiunea Dateline? Oamenii percep informația selectiv atunci când au de-a face cu evenimente amenințătoare. Capitolul 4 va explora procesul percepției.
- Ce a motivat echipa de realizare a emisiunii Dateline să măsluiască autocamioneta cu ajutorul rachetelor? Motivația este un concept cheie în comportamentul organizațional și ea va fi analizată pe larg în capitolele 6 și 7.
- De ce nu a tras nimeni semnalul de alarmă asupra incidentului cu măsluirea camionetei, înainte ca GM să protesteze? Grupurile bine închegate sunt capabile să pretindă de la membrii lor un înalt grad de conformitate. Acest proces va fi parcurs în capitolele 8 și 9.
- Cine conducea de fapt NBC? Exista o problemă de leadership? Așa cum veți învăța în capitolul 10, sfera comportamentului organizațional are un interes constant în leadership.
- De ce nu a fost informat Michael Gartner despre corespondența cu GM decât atunci când era prea târziu? Aceasta este o problema de comunicare pe verticală și comunicarea va fi centrul de interes al capitolului 11.
- Au fost multe persoane implicate în decizia de a măslui camioneta. Cum au putut atât de mulți oameni să ajungă la o decizie atât de dubioasă? În grupuri oamenii iau uneori decizii de succes, iar alteori fac greșeli costisitoare. Capitolul 12 va explora dinamica luării deciziilor de grup.
- A fost măsluirea camionetei un comportament lipsit de etică? Cum și de ce apar greșelile etice este o problemă pe care o vom lua în considerare în întreaga lucrare, dar se va pune un accent mai mare pe ea în capitolul 13.
- Cum a contribuit mediul concurențial TV, axat pe clasificare, la evenimentele din acest caz? Capitolul 16 este concentrat asupra modului în care mediul extern afectează ceea ce se petrece în organizații.

Aceste întrebări asigură o bună imagine de ansamblu asupra câtorva dintre problemele din sfera de studiu a comportamentului organizațional. Răspunsuri precise la aceste întrebări ar conduce la explicarea modului în care s-au petrecut evenimentele din vinietă sugerând acțiuni manageriale viitoare. Comportamentul organizațional se referă la analiza urmată de acțiune.

# DE CE SĂ STUDIEM COMPORTAMENTUL ORGANIZAŢIONAL?

De ce ar trebui să încercaţi să citiţi şi să înţelegeţi materialul din *Comportamentul organizaţional*?

## *Comportamentul organizaţional este interesant*

În esenţă comportamentul organizaţional este interesant deoarece se referă la oameni şi natura umană. Cum au putut atâţia oameni experimentaţi, capabili, să facă greşelile care au condus la fiascoul Dateline? Această întrebare este interesantă - chiar dacă nu-ţi pasă de camionete pick-up sau de reţele TV - deoarece aparent aceşti oameni au acţionat împotriva interesului lor personal. Aceasta pare contraintuitiv. Vom căuta să înţelegem alte exemple de comportament contraintuitiv în alte părţi ale lucrării. De exemplu, de ce organizaţiile alocă resurse din ce în ce mai mari unor produse sau strategii falimentare?

Comportamentul organizaţional cuprinde însă şi exemple interesante de succes, nu numai de eşec. Ceva mai departe vom întâlni exemplul unei companii care a trebuit să interzică angajaţilor să-şi înceapă munca prea devreme (Lincoln Electric), o companie având un comitet devotat veseliei la locul de muncă (Ben&Jerry's Homemade Ice Cream) şi o companie care a luptat să revină de pe marginea prăpăstiei (Harley-Davidson). Toate aceste companii au avut un succes extraordinar şi comportamentul organizaţional ne ajută să explicăm de ce.

Comportamentul organizaţional nu are nevoie să fie exotic pentru a fi interesant. Oricine a negociat cu un birocrat recalcitrant sau a avut un şef cu adevărat excelent s-a întrebat de ce aceştia s-au comportat în acest mod. Comportamentul organizaţional ne asigură instrumentele pentru a afla de ce.

Pentru un exemplu interesant vezi *"ÎN OBIECTIV: Stilurile de scriere provoacă conflicte".*

### *ÎN OBIECTIV: Stilurile de scriere provoacă conflicte*

DEARBORN, Michigan. Un caporal de poliţie a fost suspendat şi i s-a ordonat să se supună la o evaluare psihiatrică deoarece scrie cifra şapte cu o linie perpendiculară pe linia verticală de jos. Caporalul Brian Yinger a afirmat că a încercat să-şi corecteze acest obicei atunci când i s-a ordonat, cu şase luni în urmă, dar că a uitat în timp ce scria anumite rapoarte şi pentru aceasta a fost adus în faţa unei comisii disciplinare.

"Modul în care le scrie provoacă confuzie pentru dactilografă" spune şeful poliţiei Robert Deziel. "El a sfidat ordinul de a înceta. I s-a spus că va suporta sancţiuni disciplinare."

Comisia l-a suspendat pe Yinger fără plată pentru trei zile. I s-a ordonat de asemenea de către Deziel să se supună unei evaluări psihiatrice pentru a vedea dacă s-a dezbărat de vechiul mod de a-l scrie pe şapte.

"Îl fac astfel pe şapte de 30 de ani", a spus Yinger, când s-a întors joi la lucru după suspendarea sa. "Nu am avut nici o alta problemă până acum".

El a mai spus că se teme că acest incident i-ar putea afecta cariera şi să-l coste promovarea la gradul de sergent. Se gândeşte deja la un proces.

Sindicatul şi oficialii din poliţie au estimat că această dispută s-ar putea termina costând oraşul aproape 4.000 de dolari reprezentând cheltuieli pentru reproduceri, taxe de arbitraj şi plata retroactivă.

Deziel a spus că această problemă "va fi costisitoare din punctul de vedere al timpului ...dar că merită acest lucru."

Sergentul Gary Pushee, preşedintele Asociaţiei Ofiţerilor de Poliţie din Dearborn a numit-o "cel mai trăznit caz pe care l-am văzut în viaţa mea".

*Cine are dreptate în această situaţie, caporalul Yinger sau şeful poliţiei Deziel? Cum pot influenţa astfel de incidente eficacitatea organizaţională?*

---

Sursa: The Gazette (Montreal), 7 noiembrie, 1992, pag. A12. (Associated Press).

### *Comportamentul organizațional este important*

Privit cu ochii altor discipline, cazul GM / NBC ar putea fi încadrat ca o problemă legală, de relații publice, marketing sau studii de mass-media. Este de notat faptul că, subliniind chiar aceste perspective, el este *totuşi* o problemă de comportament organizațional. Ceea ce se întâmplă în organizații are adesea un impact profund asupra oamenilor. La NBC News patru manageri talentați şi-au pierdut slujbele şi două personalități ale mass-media au fost nevoite să-şi ceară scuze pentru ceva ce nu au făcut ei înşişi. Comportamentul organizațional este clar că nu se termină la gardul organizației. Consumatorii produselor sau serviciilor organizației sunt de asemenea afectați, aşa cum au fost afectați telespectatorii programului Dateline care au fost expuşi filmului dubios referitor la coliziune. În acest mod comportamentul organizațional este important pentru manageri, salariați şi consumatori; şi a-l înțelege poate să ne facă mai eficace fie că suntem manageri, salariați sau consumatori.

Uneori nu ne dăm seama că există o imensă variabilitate în comportamentul organizațional. De exemplu, personalul de vânzări bine antrenat din domeniul asigurărilor sau al valorilor imobiliare face mult mai multe vânzări decât unii dintre colegii lor. Similar, pentru fiecare Green Peace sau Sierra Club, există duzini de organizații, dedicate salvării mediului, care au eşuat. Sfera comportamentului organizațional priveşte explicarea acestor diferențe şi utilizând explicațiile urmăreşte să îmbunătățească eficacitatea şi eficiența organizațională.

În final, se conştientizează din ce în ce mai mult că "problemele oamenilor" sunt la baza succesului sau falimentului organizațiilor şi că studenții au nevoie să fie bine pregătiți în acest domeniu. Un studiu influent făcut de către Asociația americană a şcolilor universitare de afaceri (American Assembly of Collegiate Schools of Business) concluziona astfel:

> Cei chestionați din cadrul companiilor au arătat o covârşitoare preponderență a opiniei că materiile orientate spre comportament ar trebui să primească mai multă atenție în cadrul programei şcolare. Decanii ca şi profesorii înşişi percep o prăpastie între cât de multe abilități "soft" şi caracteristici personale sunt accentuate în programă față de cât de multe ar trebui să fie. De asemenea, şi se pare cel mai important, întreprinderile ierarhizează relativ defavorabil absolvenții şcolilor de afaceri în ceea ce priveşte forța (sau lipsa acesteia) abilităților interpersonale şi de leadership[4].

## SCOPURILE DOMENIULUI

Ca oricare altă disciplină, domeniul comportamentului organizațional are un număr de scopuri unanim acceptate. Cel mai important dintre acestea este prevederea, explicarea şi determinarea comportamentului care apare în organizații. De exemplu, în capitolul 7 vom discuta care sunt factorii care anticipează sistemul de recompense cel mai eficace în motivarea salariaților. Apoi vom explica cauzele acestei eficacități şi vom arăta cum pot managerii să introducă sisteme de remunerare eficace.

### *Anticiparea comportamentului organizațional*

Atât în interiorul cât şi în afara organizațiilor, pentru viața de zi cu zi, este esențial să putem anticipa comportamentul celorlalți. Viața noastră devine mult mai uşoară dacă putem anticipa când prietenii devin nervoşi, când profesorii noştri vor primi favorabil modul de rezolvare a unei teme şi când vânzătorii sau politicienii ne spun adevărul despre un nou produs sau despre starea națiunii. În organizații, este de un deosebit interes să putem prevedea când oamenii vor lua decizii etice, vor crea produse inovative sau se vor angaja în hărțuire sexuală.

Comportamentul foarte constant care apare în organizații permite prezicerea viitoarelor sale apariții. Totuşi, aşa cum vom vedea în capitolul următor, prezicerile lipsite de instruirea necesară nu sunt întotdeauna

aşa de precise. Prin studiu sistematic, domeniul comportamentului organizaţional asigură fundamentarea ştiinţifică, aceea care ne ajută să ne îmbunătăţim anticipările referitoare la întâmplările din organizaţii.

Gândiţi-vă din nou la vinieta asupra exploziei camionetei GM. Ce factori ar fi putut anticipa măsluirea îndoielnică din punct de vedere etic a exploziei camionetei? Aşa cum va ilustra capitolul 13, competiţia intensă dintre organizaţii este unul dintre factorii care prezic comportamentul lipsit de etică, şi în acest sens oferta abundentă de magazine de ştiri ca şi cursa clasificărilor TV sunt foarte bune exemple. Dar de ce s-a întâmplat acest lucru la NBC şi nu la altă reţea de televiziune? Pentru o prezicere mai exactă va fi nevoie să luăm în considerare şi alţi factori asociaţi greşelilor etice pe lângă competiţia extremă.

Dacă NBC ar fi fost capabilă să prevadă fiascoul Dateline, ar fi fost în stare să se descurce mai bine în timpul crizei. Aşa cum s-a văzut, chiar răspunsul dur al lui GM a fost neaşteptat. Dacă cineva ar fi cunoscut condiţiile în care astfel de întâmplări pot apărea, ar fi fost posibil ca acest lucru să fie prevenit folosind planificarea. Desigur, faptul că suntem capabili să prevedem comportamentul organizaţional nu garantează că putem explica şi cauzele acestuia sau că putem dezvolta o strategie potrivită pentru a-l controla. Aceasta ne conduce la al doilea scop al domeniului.

B.C.U. MEMINESCU IAŞI ŞTIINŢE ECONOMICE

## *Explicarea comportamentului organizaţional*

Un alt scop al comportamentului organizaţional este explicarea evenimentelor din organizaţii - de ce apar acestea? Prezicerea şi explicarea nu sunt sinonime. Societăţile arhaice erau capabile să prevadă apusul regulat al soarelui, dar erau incapabile să explice unde se duce soarele sau de ce se duce acolo. În general, prezicerea exactă precede explicarea. Astfel, constanţa cu care soarele dispărea a dat câteva indicii referitoare la motivul pentru care dispărea.

Comportamentul organizaţional este interesat în mod special în a determina de ce oamenii sunt mai mult sau mai puţin motivaţi, satisfăcuţi sau hotărâţi să demisioneze. Să explici evenimentele este mult mai complicat decât să le prezici. Pentru o anumită activitate, un comportament particular poate avea mai multe cauze. Oamenii pot demisiona deoarece sunt nesatisfăcuţi de retribuţia lor, fiindcă li se aplică un tratament discriminatoriu sau pentru că nu au reuşit să găsească cele mai bune soluţii la o criză organizaţională. Evident, acest din urmă motiv explică cel mai bine demisia lui Michael Gartner de la NBC. O organizaţie care se confruntă cu o "problemă de fluctuaţie de personal" trebuie să afle de ce se întâmplă acest lucru înainte de a lua măsurile corective. Acest comportament poate avea mai multe cauze diferite, fiecare necesitând o altă soluţie. Mai mult, explicarea devine şi mai dificilă ca urmare a faptului că, pentru anumite întâmplări sau comportamente, cauzele fundamentale se pot schimba în timp. De exemplu, motivele pentru care oamenii pleacă depind în mare măsură de starea generală a economiei şi de nivelul mai înalt sau mai scăzut al şomajului în domeniul respectiv.

În capitolul următor vom discuta câţiva factori care intervin în explicarea exactă a comportamentului organizaţional. Pe parcursul întregii cărţi vom prezenta fapte care să vă îmbunătăţească modul de înţelegere a comportamentului organizaţional. Abilitatea de a înţelege comportamentul este o condiţie necesară pentru a-l putea controla.

## *Managementul comportamentului organizaţional*

**Managementul** este definit ca arta de a face ca lucrurile să se realizeze în organizaţii. Managerii procură, alocă şi utilizează resurse fizice şi umane pentru a atinge scopuri[5]. Definiţia aceasta nu include o prevedere asupra felului în care se realizează aceste scopuri. Pe măsură ce vom avansa, veţi învăţa că, în funcţie de situaţia concretă, pot fi eficace mai multe stiluri manageriale. În ciuda stilului său "dificil" sau "rece", Michael Gartner a adus NBC de la pierdere la profit. Probabil, acest stil i-a împiedicat pe subordonaţi să îl informeze mai devreme despre criza cu GM.

> ***Managementul.*** *Arta de a face lucrurile ca să se realizeze în organizaţii prin intermediul celorlalţi.*

În măsura în care comportamentul poate fi prezis sau explicat, el poate fi controlat sau condus. Asta înseamnă că, dacă putem înţelege motivele unui serviciu de înaltă calitate, ale unui comportament etic sau orice altceva, atunci putem acţiona corect pentru a-l conduce eficace. Dacă prevederea şi explicarea constituie analiza, atunci managementul constituie acţiunea. Din nefericire, vedem prea multe cazuri în care managerii acţionează fără analiză, căutând o soluţie rapidă a problemei. Rezultatul este adesea dezastruos. Important nu este să supraanalizezi o problemă. Mai degrabă este necesar să ataci problema cu o înţelegere sistematică a ştiinţei comportamentului.

Acum că am discutat despre prevederea, explicarea şi managementul comportamentului organizaţional, să aplicăm aceste cunoştinţe. Citiţi cazul despre Marriott International în articolul *Fiţi dumneavoastră managerul* şi răspundeţi la întrebări. La sfârşitul capitolului descoperiţi ce a făcut Marriott în *Carnetul Managerului*. Acesta nu este un test, ci mai degrabă un exerciţiu pentru a vă îmbunătăţi gândirea critică, abilităţile analitice şi cele manageriale. Opriţi-vă şi reflectaţi asupra acestor articole aplicative pe măsură ce le întâlniţi în fiecare capitol.

## FIŢI DUMNEAVOASTRĂ MANAGERUL ! *Excelenţa serviciului la Marriott International Inc.*

Marriott International este o organizaţie de succes specializată în cazare şi servicii referitoare la alimentaţie. Imperiul său include locuri de cazare care se potrivesc cu gusturi şi bugete diferite (Marriott Hotels, Marriott Resorts, Marriott Suites, Courtyard, Residence Inn, Fairfield Inn) şi servicii legate de alimentaţie în instituţii (şcoli, spitale şi întreprinderi). Analiştii domeniului arată adesea că abilităţile financiare şi marketingul strategic inteligent sunt cheile succesului său. Totuşi, abilităţile referitoare la conducerea oamenilor sunt la fel de importante, mai ales în afacerile sale hoteliere. Managementul lui Marriott a stabilit un obiectiv strategic deosebit de ambiţios - să furnizeze clienţilor posibilitatea de a alege - cu alte cuvinte oamenii cazaţi în hotel decid când călătoresc pentru afaceri şi când pentru a se distra. Conducerea şi-a dat seama că numai salariaţii cu o dedicare adevărată pentru servirea clienţilor ar putea face posibilă realizarea acestui obiectiv. Asta înseamnă să angajezi şi să păstrezi cel mai bun personal. În acelaşi timp, compania era conştientă de faptul că baza sa de recrutare de persoane între 18 şi 25 de ani se micşora ca mărime, în timp ce o forţa de muncă mai vârstnică şi mai diversă cultural oferea câteva ocazii excelente pentru angajare. Pentru a concura cu alte firme pentru cel mai bun personal, Marriott şi-a stabilit de asemenea obiectivul de a deveni patronul posibilităţii de a alege - adică locul unde vor să lucreze cei mai buni oameni. Dar cum poate să facă asta? Fiţi dvs. managerul!

**MARRIOT ŞTIE CĂ SUCCESUL ÎN INDUSTRIA OSPITALITĂŢII DEPINDE DE SALARIAŢII SĂI ŞI IMPLICAREA LOR ÎN SERVIREA CLIENŢILOR**

1. Ce preziceri a făcut Marriot şi ce explicaţii sunt necesare pentru a decide un mod de a acţiona?
2. Care ar fi câteva acţiuni manageriale care ar putea să o facă capabilă pe Marriott să devină patronul posibilităţii de a alege?

Pentru a vedea ce a făcut Marriott vezi *Carnetul managerului* de la sfârşitul acestui capitol.

---

Sursa: Adaptare după Ulrich, D. & Lake, D. (februarie 1991). Capabilitatea organizaţională: Crearea avantajului competitiv. *Academy of Management Executive*, 77-92.

## PRIMELE PRESCRIPŢII PRIVITOARE LA MANAGEMENT

Mult timp experţii interesaţi în organizaţii erau preocupaţi să prescrie calea "corectă" de a conduce o organizaţie pentru a-şi realiza scopurile. Au fost două faze de bază ale acestei prescrieri, pe care experţii le numesc cel mai ades viziunea clasică şi viziunea relaţiilor umane. Un rezumat al acestor puncte de vedere va ilustra cum s-au dezvoltat gândirea managerială şi comportamentul organizaţional.

## *Viziunea clasică şi birocraţia*

Cea mai mare parte a susţinătorilor punctului de vedere clasic au fost manageri experimentaţi sau consultanţi care şi-au alocat timp pentru a pune pe hârtie gândurile lor despre organizare. În cea mai mare parte această activitate a apărut la începutul secolului. Autorii clasici îşi câştigaseră experienţa în domeniul militar, exploatări miniere şi fabrici care produceau orice, de la automobile la dulciuri. O listă de nume proeminente include pe Henri Fayol, pe James D. Mooney directorul executiv de la General Motors şi pe consultantul Lyndall Urwik.[6] Deşi există şi excepţii, punctul de vedere clasic avea tendinţa să argumenteze pentru un nivel ridicat de specializare şi un grad înalt de coordonare. Fiecare departament trebuia să se ocupe de propriile sale probleme, cu luarea centralizată a deciziilor de către managerii de deasupra, care asigurau coordonarea. Pentru a putea asigura controlul, viziunea clasică sugera ca managerii să aibă relativ puţini subordonaţi, cu excepţia locurilor de muncă de la nivele inferioare unde stabilirea ritmului de către maşini putea înlocui o supraveghere atentă.

Frederick Taylor (1856-1915), părintele "managementului ştiinţific", a contribuit de asemenea la şcoala clasică, deşi a fost în principal preocupat de proiectarea postului şi structurarea muncii la nivelul atelierului.[7]

*Managementul ştiinţific. Sistemul lui Frederick Taylor de utilizare a cercetării pentru a determina gradul optim de specializare şi de stadardizare a sarcinilor de muncă.*

Referitor la proiectarea postului, ***Managementul ştiinţific*** al lui Taylor susţine utilizarea unei cercetări atente pentru a determina gradul optim de specializare şi standardizare, mai degrabă decât să se bazeze pe "reguli ale jocului". De asemenea, el a fost un susţinător al elaborării de instrucţiuni scrise pentru a defini clar procedurile de lucru şi a încurajat maiştrii să standardizeze mişcările muncitorilor şi pauzele pentru a obţine o eficienţă maximă. Taylor a extins chiar managementul ştiinţific la activitatea maiştrilor, susţinând ideea de "maistru funcţional", prin care maiştrii s-ar specializa în anumite funcţii. De exemplu unul ar putea deveni un specialist în perfecţionarea muncitorilor în timp ce altul ar putea să se ocupe de impunerea disciplinei.

*Birocraţia. Tipul ideal de organizaţie după Weber care include o linie de comandă strictă, reguli detaliate, specializare înaltă, putere centralizată, selecţie şi promovare pe bază de competenţă tehnică.*

Managerii practicanţi şi consultanţii au avut un aliat academic în Max Weber (1864-1920), distinsul teoretician social german. Weber a făcut celebru termenul birocraţie, susţinând-o ca o metodă raţională de conducere a organizaţiilor complexe. În timpul vieţii lui Weber managerii aveau în mod sigur nevoie de sfaturi. În acele momente de creştere industrială şi dezvoltare, managementul se baza în principal pe intuiţie, iar nepotismul şi favoritismul erau de nestăpânit. După Weber, **birocraţia** are următoarele calităţi:

- O linie de comandă strictă în care fiecare membru raportează unui singur superior.
- Criterii de selectare şi promovare bazate pe abilităţi tehnice impersonale, mai degrabă decât pe nepotism şi favoritism.
- Un set de reguli detaliate, reglementări şi proceduri care asigură realizarea sarcinilor, indiferent cine este cel care lucrează efectiv.
- Utilizarea specializării stricte pentru a pune de acord sarcinile cu competenţele tehnice.
- Centralizarea puterii la vârful organizaţiei.[8]

Weber a văzut birocraţia ca un "tip ideal" sau un model teoretic care ar standardiza comportamentul în organizaţii şi ar asigura muncitorilor siguranţa şi un simţ al scopului. Lucrările ar fi realizate aşa cum s-a prevăzut, mai degrabă decât urmând impulsurile unui oarecare ocupant al postului; în schimbul conformării, lucrătorii ar avea o şansă corectă de a fi promovaţi şi de a urca în structura de putere. Lucrătorilor li s-ar asigura sentimentul securităţii prin reguli, reglementări şi un lanţ de comandă foarte precis stabilit care ar clarifica în continuare comportamentul care este solicitat.

Chiar în timpul acestei perioade, câțiva observatori, cum ar fi "filozoful afacerilor" Mary Parker Follett (1868-1933), au notat că viziunea clasică a managementului părea să considere de la sine înțeles un conflict esențial de interese între manageri și salariați.[9] Acest sentiment și-a găsit expresia în mișcarea relațiilor umane.

## *Mișcarea relațiilor umane și critica birocrației*

**Studiile Hawthorne.** Cercetările desfășurate la uzina Hawthorne a firmei Western Electric în anii '20 și '30 care au ilustrat modul în care procesele psihologice și sociale afectează productivitatea și adaptarea la muncă.

Mișcarea relațiilor umane a început în general cu faimoasele studii Hawthorne din anii 1920 și 1930.[10] Aceste studii desfășurate la uzina Hawthorne a firmei Western Electric, aflată lângă Chicago, au început în tradiția strictă a ingineriei industriale. Ele erau interesate de impactul oboselii, pauzelor de odihnă și al iluminatului asupra productivității. Totuși, pe parcursul studiilor, cercetătorii (printre care Elton Mayo și Fritz Roethlisberger de la Harvard University și William J. Dickson de la Hawthorne) au început să observe efectele proceselor psihologice și sociale asupra productivității și adaptării la muncă. Această impresie sugera faptul că ar fi existat anumite disfuncționalități în modul cum era organizată munca. Un semn evident era rezistența față de management prin mecanisme puternice de grup informal cum ar fi norme care limitau productivitatea la mai puțin decât doreau conducătorii.

**Mișcarea relațiilor umane.** O critică a managementului clasic și a birocrației, care susținea stiluri manageriale mai participative și orientate spre nevoile salariaților.

După al doilea război mondial un număr de teoreticieni și cercetători, care proveneau în mod special din universități, au preluat tema începută la Hawthorne. O listă a celor mai proeminente nume îi include pe Chris Argyris, Alvin Gouldner și Rensis Likert. **Mișcarea relațiilor umane** atrăgea atenția asupra unor aspecte disfuncționale ale managementului clasic și ale birocrației și susținea stiluri de conducere mai orientate spre oameni, care satisfăceau mai mult nevoile sociale și psihologice ale salariaților. Această critică a birocrației se ocupa de câteva probleme specifice:

- Specializarea strictă este incompatibilă cu nevoile umane de creștere și realizare.[11] Acest lucru poate conduce la alienarea salariaților față de organizație și clienți.
- Centralizarea puternică și dependența de autoritatea formală adesea nu reușesc să folosească ideile creative și cunoștințele membrilor aflați la nivele inferioare, care sunt mai aproape de clienți. [12] În consecință, organizația nu va reuși să învețe din propriile greșeli, fapt care amenință capacitatea de inovare și adaptare. În consecință, va apărea rezistența la schimbare.
- Reguli stricte, impersonale, conduc membrii să adopte nivelul de performanță minim specificat de norme.[13] Dacă o regulă stabilește că salariații trebuie să proceseze cel puțin 8 cereri pe zi, cele opt cereri vor deveni norma, chiar dacă este posibil un nivel de performanță superior.
- Specializarea puternică îi împiedică pe salariați să vadă scopurile generale ale organizației[14]. Formularele, procedurile și semnăturile necesare devin scopuri în sine, despărțite de nevoile reale ale consumatorilor, clienților sau ale altor departamente din organizație. Aceasta este mentalitatea birocratică pe care o întâlnim adesea.

Evident, nu toate organizațiile birocratice au aceste probleme. Totuși, ele erau suficient de răspândite pentru ca susținătorii relațiilor umane să înceapă a apela la adoptarea unor sisteme manageriale mai flexibile și proiectarea unor posturi mai interesante. Ei au susținut de asemenea comunicarea deschisă, o mai mare participare a salariaților la luarea deciziilor și forme de control mai puțin rigide, mai descentralizate.

## MANAGEMENTUL CONTEMPORAN - ABORDAREA CONTEXTUALĂ

Cum s-a rezolvat contradicţia evidentă dintre abordarea clasică şi cea a relaţiilor umane? În primul rând, managerii şi savanţii contemporani recunosc meritele ambelor abordări. Susţinătorii teoriei clasice subliniază rolul critic al controlului şi coordonării pentru a face organizaţiile să-şi realizeze obiectivele. Susţinătorii relaţiilor umane evidenţiază pericolele anumitor forme de control şi coordonare şi invocă nevoia de flexibilitate şi adaptabilitate. În al doilea rând, aşa cum vom studia în capitolele următoare, savanţii contemporani au învăţat că abordările manageriale trebuie să fie adaptate pentru fiecare situaţie în parte. De exemplu, vom conduce un departament de salarizare mult mai birocratic decât un departament de cercetare-dezvoltare. Să scoţi un stat de plată în fiecare săptămână este o sarcină de rutină care nu admite marjă de eroare. Cercetarea are nevoie de creativitate a cărei dezvoltare este ajutată de un mediu de muncă mai flexibil.

Amintiţi-vă cele opt întrebări pe care le-am pus mai devreme referitoare la incidentul NBC/GM. Să răspunzi la acestea nu e o sarcină uşoară, în parte deoarece natura umană este aşa de complexă. Asta înseamnă că o carte de comportament organizaţional nu poate fi ca o "carte de bucate". În ceea ce urmează nu veţi găsi reţete pentru îmbunătăţirea satisfacţiei în muncă sau calitatea serviciului constând din o lingură de leadership şi două linguri de dinamică de grup. Nu am descoperit un set de legi ale comportamentului organizaţional pe care să le puteţi memora şi reaminti la nevoie pentru a rezolva orice probleme organizaţionale. Această mentalitate "quick fix"[a] produce stiluri şi manii manageriale simpliste şi deosebit de costisitoare.[15]

**Abordarea contextuală (situaţională).** O abordare a managementului care recunoaşte că nu există o singură cale corectă de a conduce şi că un stil de conducere potrivit depinde de cerinţele situaţiei concrete.

Există un volum în creştere de cercetări şi de experienţă managerială în ajutorul găsirii unor soluţii la complexitatea a ceea ce se întâmplă în organizaţii. Cu toate acestea, răspunsul general la multe din întrebările pe care ni le vom pune în capitolele următoare este: "Depinde." Care stil de conducere este cel mai eficace? Acesta depinde de caracteristicile liderului, de acelea ale oamenilor care trebuie conduşi şi de ceea ce liderul vrea să realizeze. Va conduce un spor de salariu la creşterea performanţei? Aceasta va depinde de cel care primeşte creşterea ca şi de motivul exact al creşterii. Vom numi aceste dependenţe context sau situaţie. **Abordarea contextuală (situaţională)** a managementului recunoaşte că nu există o singură cale corectă de a conduce; mai degrabă stilul potrivit depinde de cerinţele situaţiei concrete. Astfel, eficacitatea unui stil de conducere este dependentă situaţional de abilităţile celor care te urmează şi consecinţele unei creşteri de salariu sunt parţial dependente de nevoia de bani în situaţia respectivă. Dependenţa de context ilustrează complexitatea comportamentului organizaţional şi ne arată de ce trebuie să-l studiem sistematic. De-a lungul acestui text vom discuta despre comportamentul organizaţional având permanent în minte o abordare contextuală.

## CE FAC MANAGERII?

Comportamentul organizaţional nu este numai pentru manageri sau cei care aspiră să fie manageri. Aşa cum am spus şi mai înainte, o bună înţelegere a domeniului poate fi utilă şi pentru consumatori sau oricine altcineva care trebuie să interacţioneze cu organizaţiile sau trebuie să realizeze ceva cu ajutorul lor. Desigur, mulţi dintre cititorii acestui text sunt interesaţi de management ca o carieră potenţială. Managerii pot avea un rol covârşitor asupra a ceea ce se întâmplă cu organizaţiile sau în interiorul lor. Ei influenţează şi sunt influenţaţi de către comportamentul organizaţional, şi rezultatul acestei interacţiuni poate avea consecinţe importante pentru eficacitatea organizaţională.

[a] NT - în traducere: "potriveşte-o repede"

Nu există o criză de texte sau cărți de popularizare orientate spre ceea ce *ar trebui să facă* managerii. Totuși, domeniul comportamentului organizațional se ocupă și cu ceea ce se întâmplă în realitate în organizații. Să aruncăm o privire asupra câtorva studii care explorează ceea ce *fac* managerii. Aceasta va asigura un context pentru a putea aprecia utilitatea înțelegerii comportamentului organizațional.

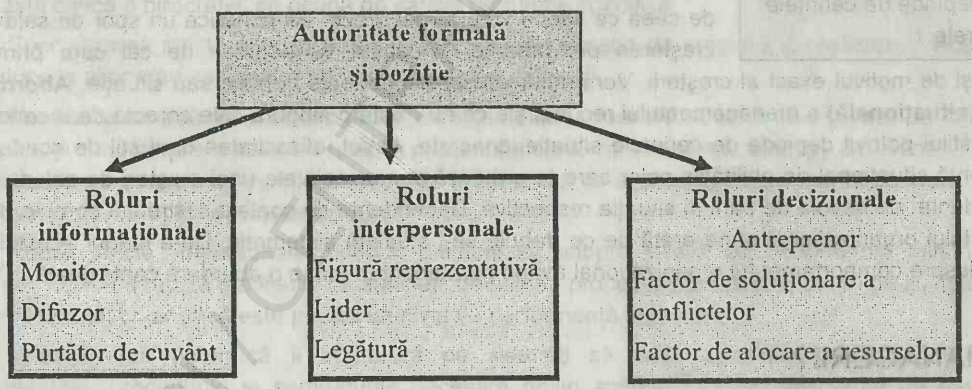
## Rolurile manageriale

Teoreticianul canadian în management, Henry Mintzberg, a realizat un studiu aprofundat asupra comportamentului unui grup de manageri.[16] Studiul i-a adus un doctorat de la MIT în 1968. În capitolul 2 vom discuta cum a realizat acest studiu și câteva dintre descoperirile de bază. Aici ne vom mărgini să ne ocupăm de descoperirea de către Mintzberg a unui set relativ complex de roluri jucate de manageri: figură reprezentativă, lider, legătură, monitor, difuzor, purtător de cuvânt, antreprenor, factor de soluționare a perturbărilor, factor de alocare a resurselor, negociator. Aceste roluri sunt rezumate în Figura 1.1.

**Roluri interpersonale.** Rolurile interpersonale sunt comportamente anticipate care se ocupă de stabilirea și menținerea relațiilor interpersonale. În rolul de *figură reprezentativă* managerul servește mai degrabă ca simbol al organizației sale decât ca un factor de decizie activ. Exemple ale rolului de figură reprezentativă sunt pregătirea unei cuvântări pentru un grup de comerț, întreținerea clienților sau semnarea documentelor legale. În rolul de *lider* managerul selecționează, îndrumă, răsplătește și disciplinează subordonații. În rolul de *legătură* managerul menține contacte pe orizontală în interiorul și în afara organizației. Acestea ar putea să cuprindă discutarea unui proiect cu un coleg din alt departament sau luarea inițială de contact cu delegatul ambasadei unei țări în care cineva intenționează să facă afaceri în viitor.

FIGURA 1.1

**Rolurile manageriale ale lui Mintzberg**




Sursa : Adaptare după Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work, New York:Harper & Row.

**Roluri informaționale.** Aceste roluri se referă la diferitele moduri în care managerii primesc și transmit informații. În rolul de *monitor* managerul scanează mediul intern și extern al companiei pentru a vedea cum merg lucrurile și pentru a fi la curent cu idei și tendințe noi. De exemplu, șeful unui departament de cercetare-dezvoltare ar putea participa la o conferință profesională pe teme inginerești. În rolul de *difuzor*, managerii trimit către ceilalți informații referitoare atât la fapte cât și la atitudini. De exemplu, șeful departamentului de cercetare-dezvoltare poate trimite subordonaților săi, prin poșta electronică, un rezumat a ceea ce a aflat la conferință. Rolul de *purtător de cuvânt* se referă în principal la trimiterea de mesaje către mediul extern al organizației, de exemplu pregătind un raport anual pentru acționari sau dând un interviu presei.

**Rolurile decizionale.** Ultimul set de roluri pe care le-a analizat Mintzberg se ocupă de luarea deciziilor. În rolul de *antreprenor* managerul transformă problemele şi ocaziile în planuri de acţiune pentru schimbare. Aceasta poate include sugerarea unui produs sau serviciu care va plăcea consumatorilor. În rolul de *factor de soluţionare a conflictelor* managerul se ocupă de problemele apărute ca urmare a conflictelor dintre subordonaţi, ameninţându-le resursele sau teritoriul. În istorioara care a deschis acest capitol, managementul de la NBC News nu şi-a jucat prea bine acest rol. În rolul lor de *factor de alocare a resurselor* managerii decid cum să distribuie resurse critice cum ar fi timp, bani sau oameni. În sfârşit, în rolurile lor de *negociatori*, managerii realizează majoritatea negocierilor cu indivizi sau alte organizaţii. Acordul realizat între GM şi NBC în legătură cu scuzele şi renunţarea la proces este un exemplu foarte bun al rolului de negociator al managementului.

Desigur, importanţa relativă a acestor roluri va fi dependentă de nivelul de management şi tehnologia organizaţională[17]. Maiştrii de pe primul nivel ierarhic se ocupă mai mult de soluţionarea conflictelor şi mai puţin de a se constitui în figuri reprezentative. În plus, contribuţia majoră a lui Mintzberg la comportamentul organizaţional este aceea că a subliniat complexitatea rolurilor pe care managerii trebuie să le joace şi diversitatea de abilităţi de care au nevoie, incluzând leadership, comunicare şi negociere. De asemenea, lucrările lui au ilustrat echilibrul complex căruia trebuie să-i facă faţă atunci când un manager joacă roluri diferite pentru audienţe diferite. O bună cunoaştere a comportamentului organizaţional este în centrul obţinerii acestor abilităţi şi al realizării echilibrului.

## *Activităţi manageriale*

Fred Luthans, Richard Hodgetts şi Stuart Rosenkrantz au studiat comportamentul unui număr mare de manageri dintr-o mare varietate de organizaţii[18]. Ei au determinat că managerii s-au angajat în patru tipuri de bază de activităţi:

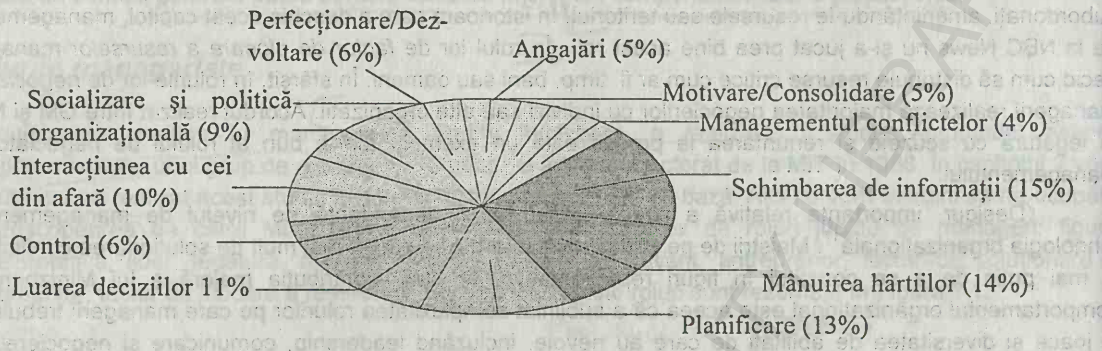
- *Comunicarea de rutină.* Aceasta include trimiterea formală şi recepţionarea de informaţii (ca în cazul şedinţelor) şi manipularea documentelor.
- *Managementul tradiţional.* Planificarea, luarea deciziilor şi controlul sunt tipurile principale de management tradiţional.
- *Acţiunea asupra reţelelor.* Acţionarea asupra reţelelor (networking) înseamnă interacţionarea cu oamenii din afara organizaţiei, precum şi socializarea informală şi acţiunea politică asupra celor din interior.
- *Managementul resurselor umane.* Acesta include motivarea şi consolidarea, disciplinarea şi pedepsirea, stăpânirea conflictelor, angajarea de personal şi calificarea şi dezvoltarea subordonaţilor.

Figura 1.2 rezumă aceste activităţi manageriale şi prezintă modul în care îşi împart timpul şi efortul un lot de 248 de manageri, aşa cum au fost observaţi de către cercetători prin observare directă (disciplinarea şi pedepsirea s-au făcut în particular şi nu au fost accesibile observaţiei). Probabil că cea mai izbitoare observaţie la privirea acestei figuri este cât de mult au de-a face cu oamenii toate aceste activităţi manageriale.

Una dintre cele mai fascinante descoperiri ale lui Luthans şi colegilor lui este modul în care succesul managerial s-a corelat cu accentul pus pe aceste activităţi diverse. Dacă definim succesul ca reprezentând urcarea rapidă în ierarhia organizaţională, atunci se dovedeşte rolul critic al acţiunii asupra reţelelor. Oamenii care au fost promovaţi rapid au tins să lucreze mai mult asupra reţelelor (făcând politică, socializând sau stabilind contacte) şi mai puţin să se ocupe de managementul resurselor umane în comparaţie cu mediile din Figura 1.2. Dacă definim succesul ca fiind eficacitatea organizaţiei (grupului) însoţită de satisfacţia şi devotamentul subordonaţilor, atunci cei mai de succes manageri au fost aceia care au dedicat un efort mai mare şi timp mai mult managementului resurselor umane decât acţiunii asupra reţelelor (comparativ cu mediile arătate în figură). O bună înţelegere a comportamentului organizaţional v-ar ajuta să stăpâniţi mai bine acest compromis, punând de acord realităţile politicilor organizaţionale cu cerinţa de a realiza lucrurile prin intermediul altora.

FIGURA 1.2

**Rezumatul activităților manageriale**




Nota: Numerele reprezentând procentele nu însumează 100% datorită rotunjirilor.

Sursa: Adaptare după Luthas, F. Hodgetts, R.M. & Rosenkrantz, S. A. (1988). Real managers. Cambridge, MA:Ballinger.

## *Programe manageriale*

John Kotter a studiat modelele comportamentale ale unui număr de manageri generali de succes[19]. Deşi el a descoperit câteva diferențe între ei, a găsit de asemenea importante similitudini, pe care le-a grupat în trei categorii: stabilirea programului, acțiunea asupra rețelelor și implementarea programului.

**Stabilirea programului.** Toți managerii lui Kotter, fiecare la nivelul său în organizație, au dezvoltat, în mod gradual, programe asupra a ceea ce voiau să îndeplinească pentru organizațiile lor. Mulți au început aceste programe încă înainte de a fi numiți pe post. Aceste programe erau în general informale şi nescrise şi, spre deo-sebire de majoritatea planurilor strategice, se refereau îndeosebi la "probleme cu oamenii" şi mai puțin la aspectele numerice. Managerii își bazau programele pe un spectru larg de discuții informale cu o mare varietate de oameni.

**Acțiunea asupra rețelelor.** Managerii lui Kotter au stabilit o rețea largă formală şi informală cu oameni cheie atât din interiorul cât şi din afara organizației lor. Cei din interior au inclus egalii, subordonații şi şefii, dar s-au extins de asemenea la subordonații şi şefii acestor oameni. Din afară au fost incluşi clienții, furnizorii, competitorii, oficialii guvernamentali şi presa. Această rețea a asigurat managerilor informații și a stabilit relațiile de colaborare relevante pentru realizarea programelor manageriale. Angajările formale, concedierile şi mutările au dat formă acestei rețele, dar la fel au făcut legăturile informale prin care s-au creat dependențe ca urmare a favorurilor făcute altora.

**Implementarea programului.** Managerii au utilizat rețeaua pentru a-şi implementa programul. Ei s-ar fi dus *oriunde* în rețea pentru ajutor - în sus sau în jos, în interiorul sau în afara organizației. În plus, ei au utilizat un spectru larg de tactici de influențare, de la ordine directe la limbajul subtil şi istorioare care au transmis în mod indirect mesajul lor.

Tema centrală care străbate descoperirile lui Kotter este gradul înalt de interacțiune şi preocupare pentru probleme umane care au fost necesare pentru ca managerii să-şi poată realiza programele. Pentru a fi siguri, managerii au utilizat puterea lor organizațională formală dar ei s-au descoperit dependenți de oameni asupra cărora nu aveau nici o putere. O înțelegere a comportamentului organizațional ne ajută să recunoaştem şi să stăpânim astfel de realități.

Cercetările lui John Kotter asupra managerilor de succes au arătat modul exemplar în care şi-au stabilit programul, au lucrat asupra reţelelor şi au implementat programul. Michael Dell, de la Dell Computers, este un exemplu de astfel de manager.

## *ÎN OBIECTIV (Devenind manager)*

Care este procesul prin care devii manager? Linda Hill, profesor la Harvard Business School, a realizat timp de un an de zile un studiu aprofundat asupra a 19 noi manageri care au fost promovaţi din departamentele de vânzări şi urmărire clienţi. Deşi Hill a descoperit că marea majoritate au făcut tranziţia cu succes, aceşti indivizi au găsit desigur acel an plin de ambiguităţi, conflicte şi inconsecvenţă. Aşteptările iniţiale ale noilor manageri subliniau drepturile şi privilegiile poziţiei - putere, control şi responsabilitate. Ceea ce ei nu au anticipat au fost cerinţele "conducerii oamenilor" necesare în supravegherea şi coordonarea celorlalţi. Hill observa ironic că, datorită faptului că aceşti oameni au fost promovaţi ca urmare a motivaţiei lor înalte şi a abilităţilor tehnice, ei au avut uneori probleme în relaţiile cu subordonaţi mai puţin talentaţi. Problema a fost amplificată de faptul că abilităţile oamenilor nu erau adesea criterii de promovare. Mulţi dintre manageri au găsit dificilă tranziţia de la cel care execută la cel care conduce şi nu au putut rezista tentaţiei de a reveni la un rol de subordonat. De exemplu, ei ar fi continuat să participe la vizite pentru vânzări alături de oamenii lor. Noii manageri au privit construirea bunelor relaţii cu subordonaţii lor ca fiind sarcina lor cea mai dificilă. O problemă critică a fost modul în care managerii au reacţionat la greşeli: o reacţie critică nejustificată ar fi condus în mod sigur subordonaţii la neîncredere faţă de manager. De asemenea noii manageri au trebuit să înveţe diferenţa dintre a fi plăcut de către subordonaţi şi a fi respectat. Ei au descoperit că a face excepţii pentru anumiţi indivizi, în ideea de a le câştiga amabilitatea, de obicei eşuează. În timp, strategiile manageriale s-au reorientat de la obţinerea controlului asupra subordonaţilor la câştigarea angajamentului lor. Asta s-a întâmplat pe măsură ce au fost nevoiţi să-şi recunoască limitele în privinţa puterii şi autorităţii.

Sursa: Adaptare după Hill, L.A. (1992). *Becoming a manager. Mastery of a new identity*. Boston: Harvard Business School Press.

Atât Mintzberg cât şi Kotter au studiat manageri cu experienţă. Pentru a arunca însă o privire asupra încercărilor prin care se trece pentru a deveni un nou manager, vezi descoperirile Lindei Hill din "ÎN OBIECTIV: *Devenind manager*".

## *Minţi manageriale*

Herbert Simon şi Daniel Isenberg au explorat amândoi modul în care gândesc managerii[20], spre deosebire de modul în care acţionează, care a fost obiectivul secţiunii precedente. Deşi ei au oferit o mulţime de observaţii, ne vom concentra aici asupra unei probleme specifice pe care fiecare din ei a examinat-o în cercetări independente - intuiţia managerială.

Anumiţi oameni consideră comportamentul organizaţional şi implicaţiile sale pentru management ca fiind doar bun simţ. Evident, totuşi, acesta nu poate explica incidente ca fiascoul camionetei, în care directorii NBC au arătat o aparentă pierdere a bunului simţ. Următorul capitol va demonstra că nu este vorba numai de bun simţ când ne referim la comportamentul organizaţional. Desigur, observatori atenţi ai managerilor de succes au evidenţiat că intuiţia pare să ghideze multe din acţiunile lor. Cercetările lui Isenberg sugerează că managerii experimentaţi utilizează intuiţia în câteva moduri:

- pentru a-şi da seama că o problema există;
- pentru a realiza rapid sarcini mentale bine învăţate (de exemplu, conformarea la un contract scris);
- pentru a sintetiza informaţii izolate sau date;
- pentru a verifica suplimentar analize mai formale sau mecanice ("Arată corect aceste proiecte?")

Înseamnă oare că prin utilizarea intuiţiei gândirea managerială este întâmplătoare, iraţională sau nedisciplinată? Atât Simon cât şi Isenberg spun că nu. De fapt amândoi sunt împotriva ideii că intuiţia este opusul raţionalităţii sau că intuitiv înseamnă neanalitic.

*Intuiţia. Identificare şi rezolvare a problemelor bazate pe o educaţie sistematică şi experienţă care localizează problema într-o reţea de informaţii achiziţionate anterior.*

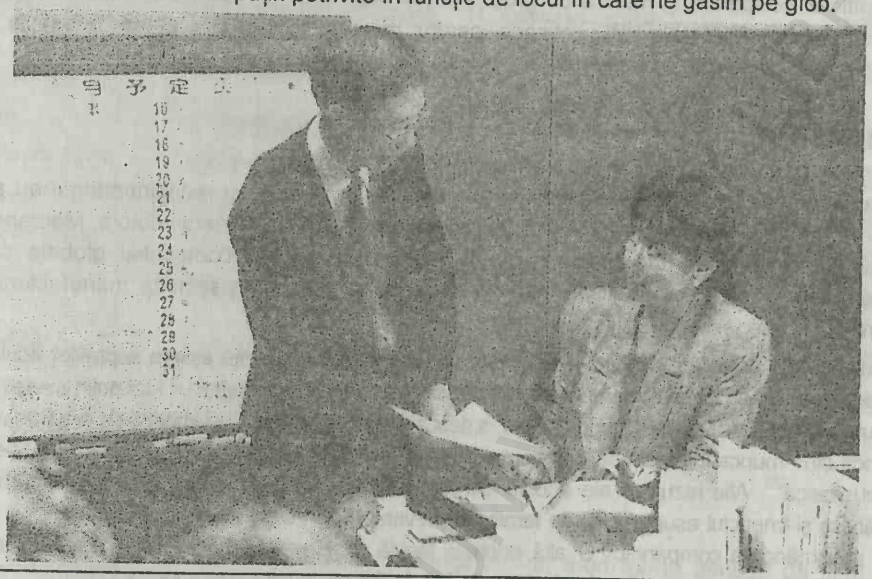
Mai degrabă, o bună **intuiţie** constă în identificarea şi rezolvarea problemelor pe bază de educaţie sistematică şi experienţă care îl ajută pe manager să localizeze problemele într-o reţea de informaţii culese anterior. Teoriile, cercetarea şi practicile manageriale pe care le parcurgem în comportamentul organizaţional vor contribui la propria dumneavoastră reţea de informaţii şi vă vor da o mai bună intuiţie managerială asupra unor probleme ca aceea a reacţiei lui General Motors la dezvăluirea testului auto măsluit.

## *Manageri internaţionali*

Cercetările despre care am vorbit mai sus se referă la modul în care acţionează şi gândesc managerii din America de Nord. Oare managerii din alte locuri acţionează şi gândesc la fel? Până la un anumit punct răspunsul este probabil da. Mai întâi, noi ne ocupăm aici cu comportamente şi procese de gândire manageriale elementare. Totuşi, modul în care managerii fac ceea ce fac şi accentul pe care îl pun pe diferite activităţi va diferi mult în diverse culturi datorită variaţiei transculturale a valorilor care afectează aşteptările asupra interacţiunilor interpersonale atât pentru manageri cât şi pentru subordonaţi. De aceea, în capitolul 6 vom studia diferenţele transculturale în motivaţie şi în capitolul 11 vom explora modul în care comunicarea variază în diferite culturi. Geert Hofstede a făcut muncă de pionierat în privinţa diferenţelor transculturale ale valorilor pe care le vom studia în capitolul 5. Hofstede aduce câteva observaţii interesante despre modul în care aceste diferenţe în valori promovează contraste în rolul general pe care îl joacă managerii în diferite culturi[21]. El afirmă că managerii sunt eroi culturali şi chiar o clasă socială distinctă în America de Nord, unde se apreciază individualismul. În contrast, Germania tinde să aprecieze inginerii şi are puţine tipuri manageriale. În Japonia, managerilor li se cere să acorde o atenţie obsesivă solidarităţii de grup mai degrabă decât subordonaţilor de excepţie. În Olanda, se aşteaptă ca managerii să afişeze modestie şi

să se străduiască pentru consens. În afacerile de familie din Taiwan şi Singapore managementul "profesionist" este în mare măsură neglijat.

Contrastele pe care le prezintă Hofstede sunt fascinante deoarece cerinţele tehnice pentru realizarea obiectivelor sunt în definitiv aceleaşi în toate culturile. Numai cerinţele de *comportament* sunt cele care diferă. În acest fel, în comportamentul organizaţional, cultura naţională este una dintre cele mai importante variabile de contingenţă. Diferitele stiluri manageriale, tehnicile de motivare şi metodele de comunicare sunt mai mult sau mai puţin potrivite în funcţie de locul în care ne găsim pe glob.



Managerii internaţionali trebuie să de adapteze la diferenţele transculturale pentru o comunicare eficace cu potenţialii clienţi şi străini afiliaţi.

## CÂTEVA PREOCUPĂRI ALE MANAGEMENTULUI CONTEMPORAN

### *Diversitatea - local şi global*

Caracteristicile demografice ale forţei de muncă din America de Nord sunt în schimbare. La aceasta contribuie o mişcare crescândă a femeilor către munca plătită, ca şi modelele de imigrare. În ultimii zece ani, populaţia minoritară în California a crecut cu 61%[22]. În Canada, minorităţile perceptibile sunt segmentul de populaţie cu creşterea cea mai rapidă[23]. Băştinaşii nord americani din tipul caucazian se văd frecvent puşi în situaţia să lucreze cu oameni al căror mediu etnic este foarte diferit de al lor.

Diversitatea vârstelor are şi ea un impact asupra organizaţiilor. Ca un simplu exemplu, probabil că aţi observat oameni de vârste diferite lucrând în restaurante fast-food, locuri în care altădată se angajau numai oameni tineri. Atât revenirea pe piaţa muncii a pensionarilor cât şi tendinţa renunţării la unele straturi verticale din organizaţii au contribuit la mult mai multe contacte intergeneraţii decât eram obişnuiţi să vedem în trecut. La fel s-a întâmplat şi în cazul promovării tinerilor experţi în slujbe unde cunoaşterea este mai importantă decât experienţa[24].

Diversitatea vine de asemenea în prim plan şi datorită faptului că organizaţiile îşi dau seama că, în multe aspecte ale angajărilor, nu s-au ocupat corect de anumite segmente ale populaţiei, ca femeile, homosexualii şi handicapaţii şi că, pentru a fi cu adevărat competitive, ele trebuie să ia ceea ce este mai bun de *oriunde*. De asemenea presiunile legale (cum ar fi Legea americanilor cu handicap sau Legea părăsirii familiei) au contribuit la această conştientizare, după cum a făcut şi presiunea socială generală, îndeosebi din partea consumatorilor şi clienţilor.

În sfârşit, problemele diversităţii încep să aibă un impact crescut pe măsură ce organizaţiile se globalizează. Expansiunea multinaţională, alianţele strategice, companiile joint venture solicită din ce în ce mai mult salariaţi şi manageri care să vină în contact cu omologii lor din alte culturi. Deşi mulţi dintre aceşti oameni sunt interesaţi de bunurile de consum şi de distracţiile nord americane, este naiv să presupunem că valorile din lumea afacerilor vor converge spre un model nord american.

Ce are de-a face diversitatea cu comportamentul organizaţional? Domeniul s-a ocupat mult timp cu stereotipii, conflicte, cooperare şi munca de grup. Aceştia sunt doar câtiva dintre factorii pe care managerii trebuie să-i stăpânească într-un mod eficace pentru ca organizaţiile să poată beneficia de şansele considerabile pe care le oferă o forţă de muncă diversă.

## *Criza de moral?*

În ultimii aproximativ zece ani, reducerea dimensiunilor, restructurarea şi reengineeringul au avut un efect profund asupra organizaţiilor nord americane şi europene. Companii ca General Motors, Mercedes Benz, IBM şi Digital Equipment au concediat fiecare mii de muncitori. Datorită competiţiei globale crescute şi a tehnologiei avansate aceste companii au eliminat slujbe bine plătite din sectorul manufacturier şi slujbele altădată sigure din managementul de nivel mediu.

Sondajele au arătat că aceste evenimente au avut drept consecinţă asupra supravieţuitorilor un moral în scădere şi o reducere a loialităţii. Deşi oamenii rămân ataşaţi de munca lor, ei sunt mult mai puţin ataşaţi de patronii lor. Un sondaj făcut de către Families and Work Institute a descoperit că 57% dintre cei chestionaţi erau de acord că se vor strădui să-şi facă bine munca întotdeauna, dar numai 27% au fost de acord să muncească din greu pentru a-şi ajuta patronul să reuşească[25]. Alte rezultate ale acestui sondaj sunt prezentate în Figura 1.3. După cum puteţi vedea, comunicaţiile libere şi impactul asupra vieţii de familie au devenit factori critici în alegerea slujbei, mult mai importanţi decât salariul sau mărimea companiei. O altă anchetă făcută de Hay Research for Management a descoperit o scădere marcantă a atitudinii managerilor de nivel mediu faţă de firmele în care sunt angajaţi[26].

Domeniul comportamentului organizaţional oferă multe soluţii potenţiale pentru astfel de probleme de moral. Ca să luăm numai un singur exemplu, cercetările au arătat că un număr remarcabil de mare de organizaţii au eşuat în a comunica adecvat planurile lor atât victimelor cât şi supravieţuitorilor restructurărilor[27]. Comunicarea este o problemă importantă în comportamentul organizaţional şi o vom studia.

Majoritatea observatorilor au sentimentul că forţele care au condus la restructurare au adus sfârşitul perioadei în care te angajai într-o organizaţie la 20 de ani şi rămâneai acolo până la pensionare. O succesiune de posturi la o **succesiune** de patroni, mergând acolo unde este nevoie de priceperea ta, este un scenariu din ce în ce mai obişnuit. Asta înseamnă că oamenii vor trebui să se ocupe de propriile lor cariere şi să fie capabili să se adapteze la o mare varietate de oameni şi culturi organizaţionale. O bună stăpânire a comportamentului organizaţional vă va ajuta să vă pregătiţi pentru această provocare.

## *O concentrare asupra calităţii şi vitezei*

Competiţia intensă pentru clienţi, atât locală cât şi globală, a condus la o accentuare puternică a problemei calităţii, atât pentru produse cât şi pentru servicii. Corecta identificare a nevoilor consumatorului şi satisfacerea lor înainte, în timpul şi după vânzare (indiferent dacă acesta a cumpărat un automobil sau i s-a acordat îngrijire medicală) sunt considerate în momentul de faţă ca avantaje competitive cheie. Pentru a obţine aceste avantaje multe organizaţii au început să urmărească **managementul calităţii totale (TQM)**, o încercare sistematică de a realiza îmbunătăţirea continuă a calităţii produselor şi/sau serviciilor oferite de organizaţii.

FIGURA 1.3.

**Factorii care influenţează alegerea slujbei**

## Ce vor muncitorii

Motivele considerate ca "foarte importante" pentru a decide angajarea la un patron obişnuit, după *The National Study of the Changing Workforce.*

1. Comunicarea deschisă
2. Efectul asupra vieţii personale/de familie
3. Natura muncii
4. Calitatea managementului
5. Maistrul
6. Căpătarea de noi abilităţi
7. Controlul asupra conţinutului muncii
8. Siguranţa postului
9. Calitatea colegilor de muncă
10. Munca stimulativă
11. Amplasarea postului
12. Politicile de sprijinire a familiei
13. Câştiguri suplimentare
14. Controlul asupra programului de lucru
15. Şanse de avansare
16. Salariul
17. Accesul la cei care iau deciziile
18. Lipsa altor oferte
19. Şanse manageriale
20. Mărimea firmei

Sursa: New York Times, 19 Septembrie, 1993.

**Managementul calităţii totale (TQM)[b].** O încercare sistematică de a realiza îmbunătăţirea continuă a calităţii produselor şi/sau serviciilor organizaţiilor.

Calitatea poate fi definită într-un mod foarte general ca fiind orice de la livrarea rapidă la realizarea produselor şi serviciilor într-un mod responsabil faţă de mediul ambiant. De exemplu, AT&T a folosit programul său TQM pentru a reduce drastic poluarea cu hârtie în cadrul operaţiunilor sale. O listă cu alte firme care au eforturi notabile în domeniul TQM ar cuprinde Cadillac, Xerox, FedEx şi Motorola[28]. Tacticile TQM cuprind calificare extensivă, măsurarea frecventă a indicatorilor de calitate, atenţia meticuloasă asupra proceselor de muncă şi un accent pe prevenirea (mai degrabă decât corectarea) erorilor de producţie. Unitatea din Maine a firmei L.L. Bean, care se ocupă cu realizarea de confecţii şi echipament sportiv comandat prin poştă, pretinde că a expediat 500.000 de comenzi fără nici o eroare timp de câteva luni.

Aliată îndeaproape cu calitatea este viteza. Lenscrafters face ochelari în aproape o oră, iar Dominos a devenit faimoasă prin livrările sale rapide de pizza. Dealerii de automobile locali fac acum schimbul de ulei pe loc. Acum câtva timp, trebuia să te programezi cu câteva zile mai înainte. Dar poate că mai importantă decât această manifestare exterioară a vitezei este viteza din "spatele scenei" care a redus ciclul de realizare a noilor produse. Firme ca Benetton sau The Limited pot acum să aducă noi modele de îmbrăcăminte în magazine în două luni în loc de doi ani, cât reprezenta vechea normă a industriei. Chrysler şi Ford au început să se apropie de standardele japoneze, aducând un nou model de autoturism în sălile de prezentare în trei ani în loc de cinci. O astfel de viteză se poate dovedi un avantaj competitiv real. Sega i-a provocat cu succes pe cei de la Nintendo pe piaţa jocurilor video, fiind prima care a lansat un sistem pe 16 biţi.

Ce are de-a face pasiunea pentru calitate şi viteza cu comportamentul organizaţional? Pentru un singur motiv: amândouă necesită un grad înalt de *implicare* şi *angajament* din partea salariaţilor. Adesea, aceasta înseamnă că managementul trebuie să dea salariaţilor puterea de a lua decizii pe loc, decizii care

[b] NT - Vom folosi prescurtarea englezească TQM (Total Quality Management) aproape unanim acceptată şi în limba română.

altădată erau rezervate managerilor. În plus, calitatea şi viteza solicită amândouă în mare măsură *munca în echipă* atât între indivizi cât şi între grupuri care ar putea avea o tendinţă naturală de a nu coopera (cum ar fi inginerii şi contabilii implicaţi în proiectarea unei maşini). Domeniul comportamentului organizaţional este implicat profund în astfel de probleme.

Sper că această scurtă discuţie a câtorva probleme care preocupă pe manageri a consolidat modul în care conştientizaţi utilizarea comportamentului organizaţional pentru a înţelege şi stăpâni mai bine activitatea dumneavoastră legată de muncă. Aceste preocupări au pătruns în organizaţiile zilelor noastre şi ne vom ocupa de ele în detaliu de-a lungul acestei cărţi.

## *Agenda managerului* — *Excelenţa serviciului la Marriott International Inc.*

1. Marriott a prevăzut că, devenind patronul alegerii, va putea să devină lanţul hotelier care asigură alegerea pentru clienţi. El a acceptat ideea că un comportament orientat către clienţi al salariaţilor anticipează satisfacţia consumatorilor. El a utilizat de asemenea tendinţele demografice pentru a prevedea dificultăţile crescânde de a atrage candidaţi de valoare din baza sa tradiţională de oameni tineri, de vreme ce aceasta se reducea ca mărime. Firma are nevoie acum de explicarea factorilor care atrag şi în acelaşi timp păstrează un personal excelent. Pentru a descoperi acest lucru compania a utilizat sondaje de opinie extensive în rândul salariaţilor (avea deja experienţa intervievării clienţilor). Sondajele au revelat faptul că perfecţionarea, şansele de a face carieră şi o muncă interesantă erau câţiva factori critici pentru a atrage şi reţine acel tip de salariaţi orientaţi spre serviciu pe care compania îi dorea.

2. În ceea ce priveşte acţiunea managerială, Marriott a început să asigure o instruire mai intensă ca şi şanse de a face carieră, inclusiv cursuri cu scoatere din producţie organizate în licee şi colegii. De asemenea s-a reproiectat activitatea astfel încât să asigure mai multă muncă în echipă şi responsabilitate, începând de asemenea să asigure managerilor, acolo unde era cazul, cursuri pentru o limbă străină (de exemplu, spaniola). Faptul că managerii vorbeau o a doua limbă a făcut din Marriott un patron interesant mai ales pentru noii angajaţi a căror limbă maternă nu era engleza. Compania şi-a lărgit de asemenea baza de recrutare adresându-se pensionarilor care erau interesaţi să muncească cu program redus şi privindu-se ca un competitor al serviciilor de recrutare ale armatei. Acomodându-se diversităţii, compania a reuşit să-şi asigure un număr mare de candidaţi excelenţi din care să poată alege.

## REZUMAT

- Organizaţiile sunt invenţii sociale destinate realizării de obiective comune prin efort de grup.
- Comportamentul organizaţional se referă la atitudinile şi comportamentele indivizilor şi grupurilor într-un context organizaţional. Domeniul comportamentului organizaţional studiază sistematic aceste atitudini şi comportamente şi asigură recomandări asupra modului în care organizaţiile le pot conduce cu eficacitate. Obiectivele domeniului sunt predicţia, explicarea şi managementul comportamentului organizaţional.
- Managementul este arta de a realiza ceea ce este de făcut în organizaţii prin intermediul celorlalţi. El constă în achiziţia, alocarea şi utilizarea resurselor fizice şi umane pentru a îndeplini obiectivele.
- Viziunea clasică a managementului susţine un grad înalt de specializare a salariaţilor şi un grad înalt de coordonare a muncii acestora de la vârful organizaţiei.
- Mişcarea relaţiilor umane a evidenţiat "problemele cu oamenii" pe care le provoca uneori managementul clasic şi a susţinut proiectarea unei munci mai interesante, o mai mare participare a salariaţilor şi mai puţin control centralizat.
- Abordarea contemporană asupra managementului bazată pe context sugerează că cele mai eficace stiluri manageriale şi forme de organizare depind de cerinţele situaţiei concrete.

- Cercetările asupra a ceea ce fac managerii arată ca aceştia joacă roluri interpersonale, informaţionale şi decizionale. Printre cele mai importante activităţi putem include comunicarea de rutină, managementul tradiţional, acţiunea asupra reţelelor şi managementul resurselor umane.

Managerii urmăresc realizarea programelor proprii prin acţiune asupra reţelelor şi folosesc intuiţia pentru a ghida procesul de luare a deciziilor. Cerinţele faţă de manageri variază de la o cultură la alta. O stăpânire bună a comportamentului organizaţional este esenţială pentru un management eficace.

## CONCEPTE CHEIE

Organizaţii
Comportament organizaţional
Management
Viziunea clasică
Management ştiinţific
Birocraţie
Studiile Hawthorne
Mişcarea relaţiilor umane
Abordarea contextuală
Intuiţia
Managementul calităţii totale (TQM)

## ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUŢII

1. Care sunt obiectivele pentru care studiaţi comportamentul organizaţional? Ce avantaje practice v-ar putea aduce acest studiu?

2. Gândiţi-vă la absenteism ca un exemplu de comportament organizaţional. Care sunt câţiva dintre factorii care ar putea *prezice* cine anume tinde să absenteze de la muncă? Cum aţi *explica* absenteismul? Care ar fi câteva dintre tehnicile pe care le folosesc organizaţiile ca să *controleze* absenteismul?

3. Pentru a demonstra că aţi înţeles ideea de contextualitate în comportamentul organizaţional, gândiţi-vă cât de amănunţit ar trebui să supravegheze managerii munca subordonaţilor lor. Care ar fi câţiva dintre factorii de care este dependentă detalierea supravegherii?

4. Managementul este arta de a realiza lucrurile în organizaţii prin intermediul celorlalţi. Considerând această definiţie, care sunt câţiva dintre factorii care fac din management o ocupaţie dificilă sau cel puţin incitantă?

5. Utilizaţi teoria contextualului pentru a descrie o sarcină de muncă sau un departament organizaţional unde o abordare mai aproape de stilul clasic al managementului pare să fie eficace. Apoi, faceţi acelaşi lucru pentru o sarcină sau un departament unde stilul relaţiilor umane pare să fie mai eficace.

6. Daţi câte un exemplu de rol de *figură reprezentativă*, rol de *negociator* şi rol de *difuzor*.

7. De ce credeţi că studiile de comportament managerial au descoperit o aşa de mare importanţă a acţiunii asupra reţelelor?

8. Enumeraţi câteva dintre cerinţele pe care o diversitate crescută a forţei de muncă şi globalizarea operaţiunilor le pun asupra managerilor. Care sunt oportunităţile pe care aceste tendinţe le oferă managerilor?

### EXERCIŢIU PRACTIC Slujbă bună, slujbă rea

Scopul acestui exerciţiu este de vă ajuta să vă cunoaşteţi o parte dintre colegi învăţând din experienţa lor referitoare la muncă şi organizaţii. Pentru a face acest lucru, ne vom concentra asupra unui subiect important şi tradiţional în comportamentul organizaţional - ce anume îi face pe oameni să fie satisfăcuţi sau nesatisfăcuţi de slujbele lor (o problemă pe care o vom prezenta formal în capitolul 5).

1. Studenții se vor împărți în grupe de lucru de câte patru până la şase persoane. Fiecare grup va alege un secretar care va înregistra cele ce se vor discuta.

2. În fiecare grup, membrii se vor prezenta pe rând şi apoi vor prezenta celorlalți ori cea mai bună ori cea mai rea slujbă pe care au avut-o. Acordați o atenție deosebită explicării de ce această slujbă a fost satisfăcătoare sau din contră. De exemplu, factori cum ar fi remunerația, colegii de muncă, şeful sau munca însăşi au afectat sau nu nivelul d-voastră de satisfacție? Secretarul va trebui să facă o listă cu slujbele membrilor grupului, notând care au fost bune şi care rele (15 minute).

3. Utilizând informațiile de la pasul 2, fiecare grup trebuie să dezvolte un profil din patru sau cinci caracteristici care pare că contribuie la un post nesatisfăcător şi patru sau cinci caracteristici care conduc la un post satisfăcător. În alte cuvinte, există vreo experiență comună între membrii grupului? (10 minute)

4. Fiecare grup va trebui să-şi transcrie pe tablă caracteristicile slujbelor "bune" şi "rele". (3 minute)

5. Clasa se reconstituie şi secretarul fiecărui grup va prezenta posturile specifice pe care le-au considerat, bune sau rele. Instructorul va discuta profilurile pe tablă, notând similitudinile sau diferențele. Alte probleme interesant a fi relevate sunt consecințele atitudinilor față de post (de exemplu, părăsirea acestuia) şi diferențele de opinie în interiorul grupului (de exemplu, slujba rea a unuia poate părea atractivă pentru altul). (15 minute)

## STUDIU DE CAZ Prins într-o situație dificilă

Ca marea majoritate a oamenilor, Nora Pollard ştie diferența dintre bine şi rău. Dar ce se întâmplă atunci când ceea ce este drept din punct de vedere etic este greşit din punctul de vedere al afacerii? Dacă, făcând binele, eşti scos afară din afaceri, este oare justificat să faci răul? Pollard, preşedinte la Phoenix Industries Ltd., din Saskatoon, Canada, se luptă acum cu aceste întrebări în momentul în care încearcă să-şi salveze compania de la limita falimentului.

Phoenix, o afacere de familie deținută de Pollard şi de cele două surori ale ei, şi-a început activitatea în 1964 ca producător de furtunuri din plastic pentru grădină destinat pieței bunurilor de consum. Aceste produse se vând prin intermediul centrelor de grădinărit, al magazinelor de scule şi al magazinelor generale.

Deşi Phoenix a început ca fabricant de furtunuri pentru uz casnic, această parte a afacerii a ajuns să reprezinte numai 20 % din vânzările anului 1984. Restul veniturilor companiei erau generate de către divizia de irigații industriale. Această divizie a fost rezultatul unei întâlniri norocoase cu un inginer atunci când Pollard era în vacanță în Mexic în 1970. Inginerul instala un sistem de irigații pe o suprafață mare de teren agricol. Pollard a finalizat pe loc un acord cu el pentru a-i furniza o anumită cantitate de furtun şi țeavă din plastic.

Phoenix a construit noi spații de producție pentru a-şi putea îndeplini angajamentele. Această creştere a gamei de produse a companiei a condus la o sporire rapidă a cifrei de afaceri. De la 200.000 $ în 1964, vânzările au crescut la 1 milion de dolari în 1973 şi la 2 milioane de dolari în 1982.

În jur de 90 % din veniturile diviziei de produse pentru irigații provin acum din export. Principalele piețe sunt: Mexic, Brazilia, Argentina, Grecia, Italia, Franța, Japonia şi Australia. Nici una dintre aceste țări nu reprezintă mai mult de 29 la sută din exporturile totale ale companiei. Aceasta a rezultat dintr-o decizie deliberată a lui Pollard, care vrea să evite dependența excesivă de o anume țară, temându-se de probleme politice sau de altă natură care ar putea provoca mari necazuri pentru Phoenix.

În 1983, Pollard a dezvoltat capacitățile de producție pentru a face față contractelor anticipate pentru următorii trei ani. Totuşi, estimările s-au dovedit prea optimiste, şi în consecință Phoenix nu a putut să-şi folosească capacitatea crescută de producție. În 1986, compania era profitabilă doar la limită.

Pentru a răspunde slabei condiții financiare a lui Phoenix, Nora Pollard a trecut peste propria ei politică de a evita dependența excesivă de un singur client şi a semnat un contract de 500.000 $ - excepțional de mare după standardele lui Phoenix - obligându-se să furnizeze produse pentru irigații industriale unei firme din Brazilia. Datorită mărimii contractului, ea a trecut peste distribuitorul brazilian şi a încheiat contractul direct cu consumatorul.

Totul a mers bine până când, cu câteva ore înainte de expediție, inspectorii lui Pollard au descoperit defecte de fabricație. Deşi problemele nu erau vizibile uşor cu ochiul liber - şi nu ar fi devenit

evidente decât după ce produsul ar fi fost recepţionat şi plătit - ele ar fi provocat desigur dificultăţi consumatorului în teren şi ar fi necesitat reparaţii. Totuşi, dacă Pollard ar fi amânat expediţia şi ar fi informat clientul despre problema apărută, Phoenix ar fi putut pierde comanda. Şi dacă acest lucru s-ar întâmpla compania ar putea să fie împinsă în faliment.

Pollard are numai câteva ore pentru a găsi o soluţie la această dilemă, şi nu găseşte nici o variantă pe deplin convenabilă. Ea consideră că are de ales dintre următoarele patru variante:

- Să nu expedieze marfa şi să nu-i spună clientului motivul, ceea ce ar plasa Phoenix în faliment voluntar.
- Să informeze clientul despre problema de calitate, să nu expedieze marfa şi să declare falimentul voluntar.
- Să expedieze marfa şi să informeze clientul despre defecte după ce primeşte plata.
- Să expedieze marfa şi să nu spună nimic clientului.

(Pollard se îndoieşte că firma braziliană ar putea obţine vreo acţiune legală împotriva ei în această eventualitate.)

1. Stabiliţi meritele fiecăreia dintre cele patru variante pe care le analizează Nora.
2. Puteţi să identificaţi alte căi de acţiune managerială în afara celor la care se gândeşte Nora?
3. Care sunt factorii care ar putea *prezice* ce cale va alege Nora?
4. Pe care din rolurile manageriale identificate de Mintzberg îl joacă acum Nora?
5. Ce ar trebui să facă Nora şi de ce?

Sursa: Caz mascat pregătit de către Stephen Tax sub direcţia profesorului Walter Good, Universitatea Minitoba. Din Stoffman, D. (noiembrie 1987). Caught in a bind. *Canadian Business*, 173-174.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

OBIECTIVE DE STUDIU

DUPĂ CE VEȚI CITI CAPITOLUL 2 VEȚI FI CAPABIL :

1. SĂ EXPLICAȚI DIFICULTATEA DE A TE BAZA EXCLUSIV PE BUNUL SIMȚ PENTRU A ÎNȚELEGE COMPORTAMENTUL ORGANIZAȚIONAL
2. SĂ EXPLICAȚI CE ESTE O IPOTEZĂ ȘI SĂ FACEȚI DIFERENȚA DINTRE ÎNCREDERE ȘI VALABILITATE.
3. SĂ ÎNTELEGEȚI CERCETAREA OBSERVAȚIONALĂ ȘI SĂ FACEȚI DEOSEBIREA DINTRE PARTICIPARE ȘI OBSERVAȚIA DIRECTĂ.
4. SĂ DESCRIEȚI CERCETAREA CORELAȚIONALĂ ȘI SĂ EXPLICAȚI DE CE CAUZALITATEA NU POATE FI DEDUSĂ DIN CORELARE.
5. SĂ EXPLICAȚI CERCETAREA EXPERIMENTALĂ ȘI SĂ FACEȚI DEOSEBIREA DINTRE VARIABILELE DEPENDENTE ȘI INDEPENDENTE.
6. SĂ DISCUTAȚI AVANTAJELE RELATIVE ALE DIFERITELOR TEHNICI DE CERCETARE.
7. SĂ EXPLICAȚI EFECTUL HAWTHORNE.
8. SĂ EXPRIMAȚI PREOCUPĂRILE ETICE LA CARE TREBUIE SĂ FIE ATENȚI CERCETĂTORII.

DEȘI ANGAJAȚII AR PUTEA SĂ FIE PERSONAL SATISFĂCUȚI ATUNCI CÂND AU POSIBILITATEA DE A DEZVOLTA CONTACTE UMANE LA LOCUL DE MUNCĂ, STUDIILE AU DEMONSTRAT CĂ ACESTE RELAȚII AU EFECT NEGATIV ASUPRA PRODUCTIVITĂȚII.

BCU

# CAPITOLUL 2

# ÎNVĂȚÂND DESPRE COMPORTAMENTUL ORGANIZAȚIONAL

**UN CHESTIONAR**

*Deşi acesta este probabil primul dumneavoastră curs de comportament organizațional, aveți deja un număr de opinii asupra acestui subiect. Pentru a ilustra acest lucru să începem acest capitol cu un scurt chestionar. Următoarele afirmații sunt adevărate sau false? Vă rog să faceți o mică notiță asupra motivului răspunsului dumneavoastră. Nu e vorba de nici un fel de şmecherie!*

1. *Muncitorii care sunt satisfăcuți de slujbele lor tind să fie mai productivi decât cei mai puțin satisfăcuți.*
2. *Liderii organizaționali eficace tind să aibă trăsături de personalitate identice.*
3. *Aproape toți muncitorii preferă posturi stimulatoare, interesante.*
4. *Managerii au o idee foarte precisă despre cât de bine sunt plătiți egalii şi superiorii lor.*

*Acum că ați răspuns la întrebări, trebuie să mai faceți ceva. Presupuneți că răspunsul corect este opus celui pe care l-ați dat. Adică, dacă ați răspuns adevărat la una din întrebări, presupuneți că ea este de fapt falsă şi vice-versa. Acum, dați de asemenea o motivație pentru care răspunsul opus poate să fie şi el adevărat.*

*Fiecare dintre aceste afirmații se referă la comportamentul oamenilor în organizații. Mai mult, fiecare afirmație are implicații importante pentru funcționarea organizațiilor. Dacă muncitorii satisfăcuți sunt cu adevărat mai productivi, atunci organizațiile ar trebui să investească cu mult mai mult timp, energie şi bani pentru a creşte satisfacția. Similar, dacă majoritatea salariaților preferă posturi stimulatoare, atunci multe posturi ar câştiga prin revizuire. În această carte vom investiga măsura în care astfel de afirmații sunt adevărate sau false şi de ce sunt adevărate sau false. Vor fi prezentate pe scurt şi răspunsurile la chestionarul nostru.*

În acest capitol vom examina câțiva dintre factorii care contribuie la înțelegerea noastră de bun simț a comportamentului organizațional şi vom contrazice faptul că bunul simț este cea mai bună sursă de cunoaştere pentru comportamentul organizațional. Apoi, vom examina câteva tehnici de cercetare care contribuie la o înțelegere mult mai exactă a ceea ce se întâmplă în organizații.

## CÂT DE MULT ŞTIȚI DESPRE COMPORTAMENTUL ORGANIZAȚIONAL

Să ne întoarcem la chestionarul nostru. Dacă acesta ar fi fost un curs introductiv în contabilitate, computere sau estetică, cititorul ar fi exclamat pe bună dreptate "E o nebunie!" dacă ar fi întâlnit un asemenea test. Cum ar fi putut instructorul presupune că dumneavoastră ştiți că deviația standard este egală cu rădăcina pătrată din varianță sau că Picasso a pictat ultima sa lucrare cubistă în 1921? În timp ce ne vom recunoaşte uşor ignoranța asupra unor astfel de subiecte, experiența noastră directă şi indirectă ne îndreptățesc să "ştim" destul de multe despre comportamentul organizațional înainte de a-l studia formal. De aceea este probabil că ați completat chestionarul cu uşurință şi convingere.

Întrebările la acest chestionar s-ar putea să surprindă. Cercetări serioase au demonstrat că toate afirmațiile din chestionar sunt false. Desigur există excepții, dar în general cercetătorii au descoperit că

muncitorii satisfăcuți nu sunt mai productivi, personalitatea liderilor eficace variază destul de mult, mulți oameni preferă munci de rutină şi managerii nu sunt bine informați despre retribuția egalilor şi a superiorilor lor. Totuşi, n-ar trebui să trageți concluzii neîntemeiate bazate pe lipsa de acuratețe a acestor afirmații până când nu aflăm *de ce* tind să fie incorecte. Există bune motive pentru ca organizațiile să încerce să-şi satisfacă angajații. De asemenea, putem prezice cine preferă posturi incitante. Vom discuta aceste aspecte în alte capitole.

Experiența ne indică faptul că oamenii sunt surprinzător de buni în a da explicații raționale pentru ce aceeaşi afirmație este adevărată sau falsă. Astfel, muncitorii sunt productivi deoarece se identifică cu munca lor sau fiindcă răsplătesc organizația pentru condițiile de angajare satisfăcătoare. Invers, muncitorii sunt mulțumiți pentru că au stabilit la locul de muncă contacte sociale care îi satisfac, dar aceste relații împiedică realizarea unei bune productivități. Uşurința cu care oamenii pot genera astfel de răspunsuri contradictorii sugerează că "bunul simț" se dezvoltă prin experiența nesistematică şi incompletă asupra comportamentului organizațional.

## BUNUL SIMȚ ŞI COMPORTAMENTUL ORGANIZAȚIONAL

Există o tendință pentru studenții începători în comportamentul organizațional de a presupune că afirmațiile cuprinse în chestionar sunt adevărate. "În definitiv, e o chestiune de bun simț...". De unde provine acest bun simț? Până a ajunge adulți, cu toții am acumulat o considerabilă *experiență directă* în legătură cu comportamentul uman, organizațiile şi comportamentul în organizații. Încă de la naştere ne "comportăm" în organizația informală a familiei sau în organizații formale ca şcoli, colegii şi locuri de muncă. Marea majoritate am reuşit să facem față cu succes provocărilor pe care ni le-au pus aceste organizații. Mai târziu, în calitate de consumatori ai produselor şi serviciilor produse de organizații, am avut posibilitatea să observăm acele comportamente care se pare că duc la o execuție eficace (cum ar fi restaurantul McDonald's tipic) sau ineficace (cum ar fi sistemul de organizare a cursurilor dintr-o universitate tipică). În sfârşit, *experiența indirectă* influențează puternic părerile noastre despre natura muncii şi organizațiilor. Când un prieten ne spune "N-o să-ți vină să crezi ce-am pățit azi la serviciu" sau ne comunică faptul că limita cărții lui de credit a fost ridicată în aceeaşi zi în care i s-a refuzat cererea de împrumut, facem nişte presupuneri implicite despre natura comportamentului din organizații. Similar, atunci când urmărim desfăşurarea unei campanii electorale, a unei greve sau a unei acțiuni militare în *Neesweek* sau pe programul *60 de minute*, de fapt completăm arsenalul nostru de cunoştințe despre comportamentul organizațional. Este desigur discutabil cât de sistematic este acest studiu.

Deşi oamenii se bazează pe bunul simț în fiecare zi, bunul simț poate conduce la contradicții curioase. De exemplu, ce ziceți de următoarele perechi de maxime:

- Uită-te bine înainte de a sări DAR Cel care ezită este pierdut.
- Mai bine în siguranța decât să-ți pară rău DAR Cine nu riscă nu câştigă.
- Absența face inima mai iubitoare DAR Ochii care nu se văd se uită.
- Mai multe mâini fac munca mai uşoară DAR Prea mulți bucătari dau ciorba în foc.
- Două minți judecă mai bine decât una singură DAR Dacă vrei să faci ceva, fă-o singur.

Bunul simț pe care îl aduc aceste vechi proverbe este desigur foarte răspândit, dar oare este el practic? Aceste proverbe sunt aşa de abstracte încât este imposibil să deducem când sunt sau nu aplicabile. Ultimele două perechi de proverbe au o anumită relevanță pentru proiectarea grupurilor de lucru şi luarea deciziilor în organizații, dar este greu de stabilit când să ții cont şi de care din ele. Eşecul bunului simț general de a ne asigura informații cu adevărat utile ne sugerează că ar trebui să facem cu foarte mare atenție deosebirea dintre opiniile despre comportamentul organizațional şi comportamentul real ce apare în organizații.

## CE DETERMINĂ OPINIILE INCORECTE?

Există câteva motive care determină apariția opiniilor incorecte despre comportamentul organizațional. Aceste motive provin din natura şi calitatea experiențelor directe şi indirecte asupra organizațiilor. Ele includ suprageneralizarea, practica organizațională, atenția mediilor de informare şi judecățile de valoare.

### *Suprageneralizarea*

Indivizii au tendința să presupună că experiența lor personală într-o anumită organizație este tipică pentru cea a altora. Astfel, studentul activist care a câştigat în mediul universitar o mare îndemânare în urmărirea intereselor sale sau ale colegilor săi care l-au ales ar putea să întâmpine mari dificultăți încercând să aplice după absolvire aceste abilități la postul de stagiar într-o bancă. Deşi atât universitatea cât şi banca sunt organizații, şi "oamenii sunt oameni peste tot", cunoaşterea căpătată într-un anumit context s-ar putea să nu aibă aplicare în alt context. În plus, oamenii presupun adesea că experiența proprie în organizație este împărtăşită şi de alți oameni. Astfel, lucrătorii care sunt atât productivi cât şi satisfăcuți de slujbele lor presupun că alți lucrători satisfăcuți vor fi la fel de productivi.

### *Practica organizațională şi atenția mediilor de informare*

Anumite idei despre comportamentul în organizații pot fi general acceptate deoarece sunt vizibile. Această vizibilitate poate să provină din practici organizaționale reale sau din atenția acordată unei chestiuni de către mass-media.

Mulți oameni gândesc că verificările standard utilizând referințe trebuie să fie o bună metodă pentru angajări deoarece mulți patroni le folosesc atât de des pentru selecția solicitanților unui post: "Dacă organizațiile le folosesc, înseamnă că dau rezultate". De asemenea, oamenii consideră că creşterile de salariu şi alte drepturi trebuie să conducă la creşterea productivității datorită creşterii satisfacției. Totuşi, aceste presupuneri nu iau în considerare acțiuni iraționale ale organizațiilor, care sunt mult mai dese decât ați crede. De fapt organizațiile au dovedit o excesivă aplecare spre diverse curente la modă ca şi o tendință de a-şi urma liderul în domenii ca proiectarea sistemelor de retribuire sau perfecționarea şi dezvoltarea managerială. De exemplu "ÎN OBIECTIV: *Instruirea în afara organizației: revoluție sau manie?"* descrie cât de multe organizații au adoptat programe de perfecționare în afara organizației în ciuda faptului că nu există dovezi certe despre eficacitatea acestora.

Mass-media poate să ne aducă de asemenea idei supersimplificate sau imprecise despre relația dintre oameni şi organizații. Prezentările din reviste sau de la televiziune ale unor oameni şi evenimente de mare calibru (copiii superdotați acționând computere în Sillicon Valley, milionarii de treizeci de ani de pe Wall Street, managementul japonez şi energicele preluări de corporații) au desigur un efect puternic asupra părerilor noastre despre muncă. Totuşi, un observator critic ar trebui să se întrebe dacă problema merită atenția sau atenția este cea care creează problema.

Ultimii ani au cunoscut un avânt fenomenal al cărților populare despre afaceri şi management. Cărți ca *În căutarea perfecțiunii, Reengineeringul întreprinderii*[a], *Iacocca* şi *Managerul de un minut* au dominat listele celor mai vândute cărți, câştigând o audiență mult mai mare decât cărțile universitare tipice. Deşi calitatea unor astfel de cărți variază incredibil de mult, unele conțin observații valoroase despre comportamentul organizațional. Totuşi, ar fi o eroare să presupunem că toate cărțile populare sunt valoroase doar pentru că sunt populare. Adesea, popularitatea provine din furnizarea a ceea ce cititorul crede că este adevărat în loc de ceea ce este adevărat. Cititorii avizi ai unor astfel de cărți ar trebui să fie iertați pentru faptul că gândesc că cercetarea şi practica managerială în domeniul comportamentului organizațional au

[a] NT - *Reengineering the Corporation* de Michael Hammer şi James Champy a apărut şi în limba română în 1996 editată de SCIENTCONSULT şi Editura Tehnică.

avansat aşa de spectaculos numai în ultimul timp! De fapt, dovezile aduse de cercetare şi experienţa practică managerială se acumulează de obicei în mod gradat, prin încercare şi eroare.

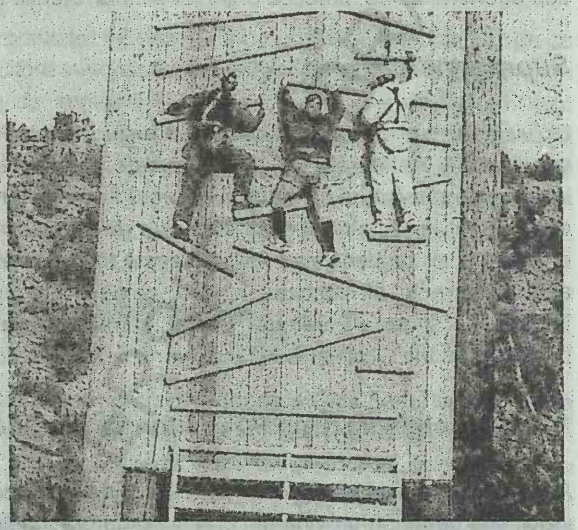
## *ÎN OBIECTIV: Instruirea în afara organizaţiei: revoluţie sau manie?*

Din ce în ce mai multe organizaţii analizează posibilitatea instruirii în afara organizaţiei pentru manageri individuali, echipe manageriale şi grupuri de lucru. În mod obişnuit, mai mult de 100 de organizaţii oferă diferite tipuri de pregătire în afara organizaţiei. Aceste programe sunt gândite să dezvolte leadership-ul şi abilităţile de a lucra în echipă utilizând activităţi în afara organizaţiei.

Printre participanţi vom găsi grupuri diverse ca executivi ai primelor 100 de companii (Fortune 100), surori medicale şi voluntari ai grupurilor de acţiune civică. Anumite organizaţii cum ar fi compania Norton sau Centrul de sprijin al armelor navale (Naval Weapons Support Center) au dezvoltat chiar propriile programe de instruire în afara organizaţiei. Universităţile Indiana şi Xavier, printre altele, îşi trimit oamenii "în pădure" ca parte a programelor lor tradiţionale de educaţie a managerilor de rang înalt.

Este însă instruirea în afara organizaţiei o revoluţie sau o manie? La un moment sau altul organizaţiile americane au încercat aproape orice urmărind să obţină manageri şi echipe manageriale mai eficace. Aspectul cel mai intrigant al instruirii în afara organizaţiei este intensitatea discuţiilor privind utilitatea acestuia ca o strategie de pregătire. Eficacitatea programelor de instruire în afara organizaţiei este sprijinită de multe mărturii faptice. Nu trebuie să cauţi prea mult pentru a găsi participanţi entuziasmaţi de beneficiile experienţei lor de instruire în afara organizaţiei.

Chiar manageri de rang înalt sunt printre cei convertiţi. Nelson Farris, vicepreşedinte la Nike Corporation, vorbea despre instruirea în afara organizaţiei la o emisiune de ştiri *MacNeil-Lehrer*. "Cred că ar trebui ca programul să fie parcurs de fiecare salariat al nostru şi nu numai de câţiva," spunea el. "Suntem în căutarea unor căi care să-i facă pe salariaţii noştri să -şi deschidă minţile şi să se ocupe de schimbare-acest program este de real ajutor pentru compania noastră."



În timp ce unii au criticat programele de instruire din afara organizaţiei ca fiind o pierdere de timp, alţii cred că acestea sunt căi productive şi inovative de dezvoltare a abilităţilor de leadership şi lucru în echipă

Instruirea în afara organizaţiei provoacă însă şi o opoziţie ferventă. Scepticii afirmă că astfel de programe sunt în cel mai bun caz o pierdere de timp şi în cel mai rău caz afectează negativ eficacitatea managerială.

Cu mai mult de zece ani în urmă, Ron Zemke sugera într-un articol din *Training* că "programele în afara organizaţiei nu sunt decât o ocazie pentru organizaţii de a-şi despărţi managerii de viaţa reală." Mai recent, Jack Falvey explica în *Wall Street Journal* că "a construi simulări şi jocuri de întreprindere în afara organizaţiei atunci când munca de făcut este în jurul nostru este calea introducerii practicilor manageriale greşite."

Sursa: Extras din Wagner, R.J., Baldwin, T. T., & Roland, C. C. (martie 1991). Instruirea în afara organizaţiei: Revoluţie sau manie? *Training and Development Journal, 50-57.*

### *Judecăți de valoare*

Valorile noastre - simțămintele noastre despre ceea ce este bun sau rău şi corect sau greşit - influențează adesea părerile noastre despre ceea ce se întâmplă sau ar trebui să se întâmple în organizații. Aceste valori diferă adesea în funcție de trecutul nostru şi de poziția noastră în structura socială. Astfel, este puțin probabil ca managerii şi sindicaliştii să aibă viziuni similare asupra muncii lucrătorilor. Valorile societății şi subgrupurilor sale se schimbă, de asemenea, peste timp, şi această schimbare se reflectă în gândirea despre comportamentul organizațional. Astfel, accentul care se pune în prezent pe diversitate şi lucrul în echipă reflectă schimbările din societate privită într-un sens mai larg.

Totuşi, important este faptul că această orientare spre valoare influențează adesea vederile noastre despre comportamentul în organizații în ciuda consecințelor reale ale acestor valori. Favorizăm ceea ce percepem ca "bun" chiar dacă această percepție nu este susținută de fapte sau este contrară valorilor altora. Dacă privim într-o lumină pozitivă munca stimulativă, atrăgătoare vom aştepta să întâlnim astfel de condiții de muncă în organizații.

Bunul nostru simț este adesea produsul suprageneralizării, atenției mass-media şi judecăților de valoare. Asta nu înseamnă că opiniile derivate din aceste surse nu sunt importante. Din contră, ele influențează în mod frecvent comportamentul şi aşteptările noastre. Managerul care presupune că oamenii preferă munca stimulativă, provocatoare, va proiecta posturile subordonaților săi într-un mod foarte diferit de acela care presupune contrariul. Organizația al cărei preşedinte gândeşte că banii sunt un factor motivator important va distribui salariile foarte diferit de aceea al cărei preşedinte crede că nu. Părerile despre comportamentul organizațional influențează practica managerială. Totuşi, această practică ar trebui să se bazeze pe opinia informată şi studiu sistematic.

## CERCETAREA ÎN COMPORTAMENTUL ORGANIZAȚIONAL

Cercetarea este o cale de a învăța despre lume prin colectarea obiectivă şi sistematică de informații. Aici *obiectivă* şi *sistematică* sunt cuvintele cheie, şi acestea sunt caracteristicile care separă studiul atent al comportamentului organizațional de opinie şi bun simț.

Înțelegerea modului în care se desfăşoară cercetarea este importantă pentru studiul comportamentului organizațional din câteva motive. În primul rând, trebuie să vă dați seama cum s-a adunat informația prezentată în această carte. Aceasta ar trebui să vă crească încrederea în avantajele studiului sistematic față de bunul simț. În al doilea rând, este probabil să întâlniți atât în periodicele manageriale cât şi în presa populară articole privind acțiuni de îmbunătățire a comportamentului organizațional, cum ar fi reproiectarea postului sau programele de dezvoltare a salariaților. O perspectivă critică este necesară pentru a putea face diferența dintre acțiunile care sunt proiectate şi evaluate atent şi cele inutile sau chiar dăunătoare. Cele bazate pe o bună cercetare merită cea mai mare încredere. Uneori, un manager trebuie să evalueze o propunere de cercetare sau intervenția unui consultant în propria sa organizație. O scurtă introducere în domeniul metodologiei de cercetare vă va face capabili să puneți câteva întrebări inteligente despre aceste planuri.

Cercetarea în domeniul comportamentului organizațional este realizată de către oameni de ştiință în domeniul comportamentului, care au pregătire în domeniul psihologiei aplicate în management sau al sociologiei aplicate. Cu toate că această introducere nu vă va face un savant în domeniul comportamentului, vă va oferi o apreciere asupra muncii care generează cunoaşterea exactă a comportamentului organizațional.

### *Bazele cercetării comportamentului organizațional*

Orice cercetare a comportamentului organizațional începe cu o problemă despre muncă sau organizații. Câteodată, această problemă provine dintr-o teorie formală existentă în domeniu. De exemplu, în capitolul 6

vom studia o teorie a motivației numită teoria echității care se ocupă de reacțiile oamenilor la corectitudine sau lipsa acesteia. Teoria echității sugerează următoarea problemă de cercetat: Ce fac oamenii atunci când percep retribuția lor ca fiind prea mică în comparație cu cea a altor oameni? Alteori, o problemă de cercetat poate proveni dintr-o problemă organizațională imediată. Astfel, un manager de resurse umane poate să-și pună întrebarea: Cum am putea să reducem absenteismul în rândul personalului nostru?

*Ipoteză. O exprimare formală a relației așteptate între două variabile.*

Adesea, chestiunile de cercetat se exprimă ca ipoteze. O **ipoteză** este o exprimare formală a relației așteptate între două variabile. Variabilele sunt simple măsurători care pot lua două sau mai multe valori. Temperatura este o variabilă dar la fel sunt retribuția, corectitudinea și absenteismul. O ipoteză formală provenind din teoria echității ar putea fi: Cu cât mai mult oamenii vor percepe retribuția lor ca fiind incorectă, cu atât mai probabil vor demisiona din posturile lor. Aici, o variabilă care poate lua multe valori, corectitudinea percepută, este legată de o variabilă cu două valori, a sta sau a pleca. Managerul de resurse umane ar putea dezvolta această ipoteză: Introducerea unei mici bonificații pentru prezența la muncă va reduce absenteismul. Aici, o variabilă cu două valori, cu sau fără bonificație, este legată de una care poate lua multe valori, absenteismul exprimat în zile.

Cercetătorii buni măsoară cu atenție variabilele pe care le-au ales. Pe de o parte, o măsurare trebuie să prezinte un grad mare de încredere. **Încrederea** este un indiciu al consecvenței răspunsurilor unui subiect al cercetării. De exemplu, dacă punem cuiva mai multe întrebări despre cât de corectă sau incorectă este retribuirea sa, persoana ar trebui să răspundă în general în același fel la fiecare întrebare. Similar, persoana ar trebui să răspundă cam în același fel la aceeași întrebare și săptămâna viitoare sau luna viitoare dacă nu a apărut nici o schimbare în retribuire.

*Încrederea. Un indiciu al consecvenței răspunsurilor unui subiect al cercetării.*

*Valabilitatea. Un indiciu al măsurii în care o măsurătoare reflectă într-adevăr ceea ce se presupune că măsoară.*

Măsurătorile ar trebui să prezinte de asemenea și o mare valabilitate. **Valabilitatea** este un indiciu al măsurii în care o măsurătoare reflectă într-adevăr ceea ce se presupune că măsoară. De exemplu, o bună măsurare a corectitudinii percepute a retribuției nu ar trebui să fie influențată de senzațiile de corectitudine ale salariaților față de alți factori de la locul de muncă cum ar fi supravegherea. În plus, un cercetător s-ar aștepta ca oamenii care sunt plătiți mai puțin, din motive obiective, să raporteze o incorectitudine mare în retribuire și corespunzător să raporteze o corectitudine crescută dacă retribuția lor crește. Cercetătorii sunt adesea în stare să aleagă acele măsurători care au un precedent de încredere și valabilitate.

Există trei tehnici de cercetare de bază - observația, corelația și experimentarea. Așa cum veți vedea, fiecare începe cu una sau mai multe probleme de cercetat. Corelația și experimentarea sunt folosite cel mai probabil pentru a testa o anumită ipoteză și necesită o atenție explicită asupra calității măsurării.

## *Tehnici de observare*

Tehnicile de **cercetare prin observare** sunt cele mai directe căi de a învăța despre comportamentul în organizații și astfel sunt foarte apropiate de căile prin care dezvoltăm viziunile noastre bazate pe bun simț asupra acestui comportament. În acest caz, *observare* înseamnă chiar ceea ce semnifică uzual - cercetătorul trece la examinarea activităților naturale ale oamenilor în mediul organizațional ascultând ceea ce spun și privind ceea ce fac. Diferența dintre observarea noastră de zi cu zi și observarea formală a unui cercetător instruit în comportament este exprimată prin acele cuvinte cheie: *sistematică* și *obiectivă*.

*Cercetarea prin observare. Cercetare care examinează activitățile naturale ale oamenilor în mediul organizațional ascultând ceea ce spun și privind ceea ce fac.*

În primul rând, cercetătorul atacă cadrul organizațional cu o instruire extensivă privind natura comportamentului uman și un set particular de întrebări la care trebuie să răspundă cercetarea. Acești factori asigură un cadru sistematic pentru desfășurarea observării. În al doilea rând, omul de știință care studiază comportamentul va încerca să țină o evidență permanentă și îngrijită a evenimentelor pe care le observă,

imediat ce apar sau cât se poate de repede după aceea. Astfel, nu este necesară bazarea excesivă pe memorie, care poate conduce la imprecizie. În sfârşit, omul de ştiinţă este bine informat despre pericolele influenţării comportamentului celor ce sunt observaţi şi este instruit să tragă concluzii rezonabile din observaţiile sale. Aceşti factori asigură obiectivitatea.

Rezultatele cercetării prin observare sunt rezumate într-o formă narativă, numită uneori *studiu de caz*. Această naraţiune specifică natura organizaţiei, oamenii şi evenimentele studiate, rolul particular şi tehnicile utilizate de către observator, problemele de cercetat şi evenimentele observate.

**Observarea prin participare.** O cale evidentă prin care cercetătorul poate studia comportamentul organizaţional este participarea activă la acest comportament. În cazul **observării prin participare** cercetătorul devine un membru activ al unităţii organizaţionale pe care o studiază pentru a realiza cercetarea. În acest moment s-ar putea să vă întrebaţi: "O clipă! Ce facem cu obiectivitatea? Ce se întâmplă cu influenţarea comportamentului celor studiaţi?" Acestea sunt desigur întrebări legitime cărora trebuie să li se răspundă astfel: Adoptând observarea prin participare cercetătorul pariază în mod conştient pe faptul că avantajele participării depăşesc aceste probleme. Este fără îndoială adevărat că în anumite cazuri "nu există înlocuitor pentru experienţă". De exemplu, cercetătorul Robert Sutton a vrut să studieze cum se descurcă salariaţii în exercitarea unei munci care le cere să exprime emoţii negative[1]. Pentru a face asta el s-a instruit şi apoi a lucrat efectiv ca încasator de facturi.

*Observarea prin participare. Cercetare în care cercetătorul devine un membru activ al unităţii organizaţionale pe care o studiază.*

Un alt avantaj al observării prin participare este posibilitatea ca ea să rămână secretă - nu este necesar ca subiecţii să ştie că sunt observaţi. Acest potenţial ridică, totuşi, câteva probleme etice. Sociologul Tom Lupton a lucrat ca muncitor industrial în două fabrici din Anglia pentru a studia factorii care influenţează productivitatea[2]. Deşi ar fi putut acţiona în secret, i s-a cerut să informeze managementul şi conducătorii sindicali despre prezenţa sa pentru a face rost de înregistrări şi documente şi astfel a simţit că nu era corect faţă de colegii săi de muncă pe care nu i-a informat despre scopurile sale. S-ar putea sublinia că obiectivele sale erau academice şi că el *nu* lucra pentru managementul companiilor în discuţie. Uneori, însă, păstrarea secretului pare să fie necesară pentru a realiza scopul cercetării, aşa cum arată următorul studiu al comportamentului industrial "ilegal".

Joseph Bensman şi Israel Gerver au investigat o problemă organizaţională importantă: Ce se întâmplă atunci când activităţile care par să fie necesare pentru a îndeplini o anumită sarcină vin în conflict cu politica oficială a organizaţiei?[3] Exemple de astfel de conflicte includ operatorul unei prese de ştanţat care îndepărtează apărătoarea de protecţie a maşinii sale pentru a îndeplini standardele de productivitate, conducătorul care trebuie să dea din banii companiei o anumită sumă pentru sprijinirea financiară ilegală a unui partid politic sau ofiţerul de poliţie care nu-şi poate face timp să scrie un raport de opt pagini pentru a justifica folosirea revolverului în timpul unei patrulări nocturne.

Bensman şi Gerver erau interesaţi de folosirea ilegală a tarozilor de către muncitorii dintr-o fabrică de avioane. Un tarod este o sculă de mână din oţel utilizată pentru a tăia un filet în metal. Deţinerea de astfel de dispozitive de către montorii de avioane a fost interzisă complet deoarece muncitorii ar fi putut-o folosi pentru a ajusta piese necorespunzătoare sau dificil de asamblat cum ar fi corectarea necorespondenţei găurilor pentru nituri la două piese ale carcasei aeronavei sau utilizare de nituri demontate; amândouă problemele ar putea conduce la diminuarea potenţială a rezistenţei structurii metalice sau la probleme de întreţinere.

Deţinerea unui tarod era o violare strictă a politicii companiei şi un muncitor putea fi concediat pe loc pentru aceasta. Pe de altă parte, cât timp supraveghetorii erau presaţi foarte tare să menţină cota de lucrări realizate, utilizarea ocazională a unui tarod ar fi putut salva ore întregi de demontare şi realiniere. Cum era rezolvat acest conflict? Răspunsul a fost dat de către unul dintre autori care a lucrat ca montor. Spus cât se poate de simplu, supraveghetorii şi inspectorii lucrau împreună pentru încurajarea folosirii precaute şi adecvate a tarozilor. Noii lucrători erau introduşi gradat în misterele filetării de către muncitorii mai bătrâni şi supraveghetorii asigurau desăvârşirea abilităţilor precum şi indicaţiile pentru a şti când se putea folosi un tarod. Tarozii nu trebuiau folosiţi în faţa inspectorilor sau pentru a corecta lucrări necorespunzătoare cronice.

Dacă era "prins", cel care folosise ilegal tarodul trebuia să primească supus pedeapsa de la supraveghetor chiar dacă acesta era cel care sugerase utilizarea tarodului. Pe scurt, se dezvoltase un *ritual social* pentru a învăța și utiliza folosirea tarodului pentru ușurarea realizării sarcinilor de muncă fără a pune în pericol prezența continuă a uneltei cruciale. În mod clar acesta este felul de informație despre comportamentul organizațional care ar fi extrem de dificil de obținut fără observarea prin participare.

**Observarea directă.** În **observarea directă** cercetătorul observă comportamentul organizațional fără să participe la activitatea observată. Există un număr de motive pentru care cineva ar putea alege observarea directă în locul observării prin participare. În primul rând, există multe situații în care introducerea unei noi persoane într-un anumit cadru de lucru ar afecta sever și ar schimba natura activităților din acel cadru. Acestea sunt cazurile în care este în mod special adevărată critica privind "influențarea" ce se aduce observării prin participare. În al doilea rând, sunt multe sarcini de lucru pe care nu ne așteptăm ca un cercetător să le învețe pentru scopuri de cercetare. De exemplu, nu este rezonabil să ne așteptăm ca un cercetător să cheltuiască câțiva ani pentru a căpăta abilitățile unui pilot sau ale unui bancher, în ideea de a investiga ceea ce se întâmplă în carlinga unui avion sau în camera de consiliu a unei bănci. În ultimă instanță, observarea prin participare limitează sever ocaziile în care cercetătorul poate înregistra informațiile. Existența acestor condiții sugerează utilizarea observării directe. Teoretic, cercetătorul ar putea să realizeze acoperit o astfel de observare, dar sunt puține studii de comportament organizațional în care prezența observatorului direct să nu fi fost făcută cunoscută și explicată celor observați.

*Observarea directă. Cercetarea prin observare în care cercetătorul observă comportamentul organizațional fără să participe la activitatea studiată.*

Studiul realizat de Henry Mintzberg asupra muncii desfășurate de către directorii generali a două companii producătoare, al unui spital, al unui sistem școlar și al unei firme de consultanță ne oferă un excelent exemplu al utilizării observării directe[4]. La prima vedere, această investigație pare lipsită de imaginație. Oricine știe că managerii planifică, organizează, conduc și controlează sau o altă combinație de cuvinte. De fapt, arată Mintzberg, noi știm mult prea puțin despre modul de lucru, comportamentul pe care managerii îl utilizează zi de zi pentru a realiza aceste scopuri vagi. Mai mult, dacă îi întrebăm pe manageri ce fac (într-un interviu sau chestionar) ei răspund cu variațiuni pe tema planifică-organizează-conduc-controlează.

Mintzberg a cheltuit câte a săptămână cu fiecare dintre cei cinci directori, privindu-i la birourile lor, participând la ședințe cu ei, ascultându-le convorbirile telefonice și cercetându-le corespondența. El a păstrat înregistrări detaliate asupra acestor activități și a dezvoltat gradat o schemă de clasificare pentru a le da un sens. Ceea ce a descoperit Mintzberg contrazice viziunea de bun simț pe care ar putea să o aibă cineva asupra managerilor - stând în spatele unui birou uriaș, reflectând la realizările companiei lor și punându-și semnătura toată ziua pe un număr impresionant de documente. De fapt, Mintzberg a descoperit că managerii prestau un volum impresionant de muncă și aveau mult prea puțin timp pentru reflecție. Într-o zi obișnuită ei examinau 36 de materiale primite prin corespondență, se angajau în cinci convorbiri telefonice, participau la opt ședințe și făceau un tur al întreprinderii. Lectura legată de serviciu le invada viețile particulare. Aceste activități erau variate, nesistematice și de scurtă durată. Jumătate din activități au durat mai puțin de nouă minute, și 90% mai puțin de o oră. Mai mult, aceste activități tindeau să fie direcționate spre probleme curente, specifice, mai degrabă decât spre probleme generale sau din trecut. În final, managerii au demonstrat o preferință clară pentru comunicare verbală, atât prin telefon cât și prin comunicare directă față în față; de fapt două treimi din contactele lor erau de această natură. Prin contrast, ei au produs în medie o singură trimitere poștală.

Pe scurt, atât observarea prin participare cât și cea directă surprind amploarea, adâncimea, bogăția, spontaneitatea și realismul comportamentului organizațional. Totuși, ele au și câteva slăbiciuni. Una dintre aceste slăbiciuni este lipsa de control asupra mediului în care se desfășoară cercetarea. Astfel, Mintzberg nu a putut să se asigure ca evenimente neașteptate să nu influențeze comportamentul directorilor. De asemenea, numărul mic de observații și situații dintr-un studiu observațional clasic ridică probleme. Cu un singur observator există un potențial foarte mare de percepții și interpretări selective ale evenimentelor observate. Atât timp cât se analizează un număr redus de situații, comportamentele observate se pot generaliza numai în mod limitat la alte cazuri. (Se comportă oare majoritatea managerilor precum cei cinci

manageri studiați de Mintzberg?) Este probabil cel mai sigur să spunem că tehnicile observaționale sunt cel mai bine utilizate pentru a face o examinare inițială a unui eveniment organizațional despre care există prea puține informații urmând să producem idei pentru investigații viitoare cu tehnici mai rafinate.

## *Tehnici de corelație*

**Cercetarea corelației** caută să măsoare precis variabilele și examinează relațiile dintre aceste variabile fără să introducă nici o schimbare în câmpul de cercetare. Cercetarea corelației sacrifică o parte din anvergura și bogăția tehnicilor de observație pentru o măsurare mai precisă și un mai mare control. Ea implică în mod necesar o anumită abstractizare a faptului real care este sub observație în scopul de a atinge această precizie și respectiv control. Mai specific, abordările corelației diferă de abordările de observare în ceea ce privește natura datelor pe care le adună cercetătorii și problemele pe care le investighează.

*Cercetarea corelației. Cercetare care caută să măsoare precis variabilele și examinează relațiile dintre aceste variabile fără să introducă nici o schimbare în câmpul de cercetare.*

Datele studiilor de observare sunt cel mai frecvent notele observatorului. Sperăm că aceste date vor prezenta încredere și valabilitate. Din nefericire, deoarece observațiile sunt opera unui singur observator privind un singur eveniment, avem prea puține lucruri pe care să ne bazăm pentru a judeca încrederea și valabilitatea datelor.

Datele studiilor corelației implică interviuri și chestionare, dar și date existente. Datele existente provin din înregistrările organizaționale și includ productivitatea, absențele și informații demografice (vârstă, sex etc.). Printre variabilele cel mai des măsurate prin chestionare se află:

- percepția subordonaților despre comportamentul legat de post al managerilor,
- gradul de satisfacție în muncă a salariaților,
- relatările salariaților despre gradul de autonomie pe care îl au în realizarea sarcinilor.

Este posibil să se determine gradul în care aceste măsurători sunt valabile și de încredere înainte de a începe cercetarea. Astfel, atunci când se realizează un chestionar pentru a măsura satisfacția în muncă, cercetătorul poate verifica gradul său de încredere aplicându-l în mod repetat asupra unui grup de muncitori la un anumit interval de timp. Dacă răspunsurile individuale rămân în linii mari stabile, există motive pentru a-l considera de încredere. Dovada valabilității unui chestionar poate să vină din abilitatea sa de a prezice care lucrători vor părăsi organizația pentru a lucra în altă parte. Pare rezonabil ca cei mai nesatisfăcuți muncitori să aibă o probabilitate mai mare de a pleca și un astfel de efect este o dovadă parțială a valabilității unei măsurători a satisfacției.

În plus față de natura datelor colectate, s-a arătat mai sus că studiile corelației diferă de studiile de observare și în ceea ce privește faptele pe care le investighează. Deși întrebările investigate de cercetarea prin observare par destul de specifice (Ce conduce la menținerea unui comportament "ilegal" ca filetarea? Ce fac directorii?), de fapt orice fapt relevant pentru întrebare este legitim pentru observare. Astfel, aceste studii au o bază extrem de largă. Studiile corelației sacrifică această lărgime pentru a investiga relația (corelația) dintre variabile specifice, bine definite. Relația dintre variabilele care ne interesează se exprimă de obicei ca o ipoteză. Utilizând variabilele menționate mai sus, putem inventa trei ipoteze exemplificatoare și arăta cum pot fi testate:

- salariații care sunt satisfăcuți de munca lor vor tinde să fie mai productivi decât cei mai puțin satisfăcuți. Pentru a verifica acest lucru, un cercetător ar trebui să administreze un chestionar valabil și de încredere și să obțină date privind productivitatea din înregistrările companiei.
- Salariații care își percep supraveghetorul ca prietenos și de treabă vor fi mai satisfăcuți de munca lor decât cei care nu au această percepție. Pentru a verifica acest lucru, un cercetător ar trebui să utilizeze măsurători prin intervievare sau chestionare valabile și de încredere pentru ambele variabile.

- Angajații mai vechi vor absenta mai puțin decât angajații mai noi. Pentru a verifica acest lucru, un cercetător ar trebui să obțină date privind vârsta salariaților și absențele lor din înregistrările de personal ale companiei.

În fiecare caz, cercetătorul este interesat într-un set de variabile foarte specific și depune efort pentru a le măsura cât mai exact. Un bun exemplu de studiu al corelației este cel realizat de către Belle Rose Ragins și John Cotton, care au studiat disponibilitatea salariaților de a servi ca mentori pentru membrii mai noi ai organizației[5]. A fi mentor înseamnă a ajuta o persoană mai tânără cu sprijin în carieră și mobilitate pe verticală. Studiul a fost concentrat asupra relației dintre sex și disponibilitatea de a fi mentor. Autorii au recapitulat literatura care postula ipoteza că femeile ar putea întâmpina mai multe bariere decât bărbații pentru a deveni mentori, deoarece sunt în minoritate în multe locuri de angajare. Autorii au mai fost interesați de relația dintre vârstă, rangul în organizație, vechimea în muncă și experiența anterioară ca mentor, precum și de dorința de a fi mentor.

Aceste variabile au fost măsurate cu chestionare completate de 500 de salariați din trei organizații de cercetare și dezvoltare. Cercetătorii au descoperit că atât femeile cât și bărbații doreau în egală măsură să devină mentori, deși femeile au perceput mai multe bariere (de exemplu, lipsa de calificare și timpul) în calea acestei dorințe. Ei au mai descoperit că un rang mai înalt ca și experiența anterioară ca mentor sau protejat sunt asociate cu o mai mare disponibilitate de a fi mentor. Observați că un studiu ca acesta poate încorpora de asemenea date existente din înregistrări. De exemplu, putem presupune că cei cu evaluări anuale ale performanței mai bune vor fi mai încrezători în a servi ca mentori.

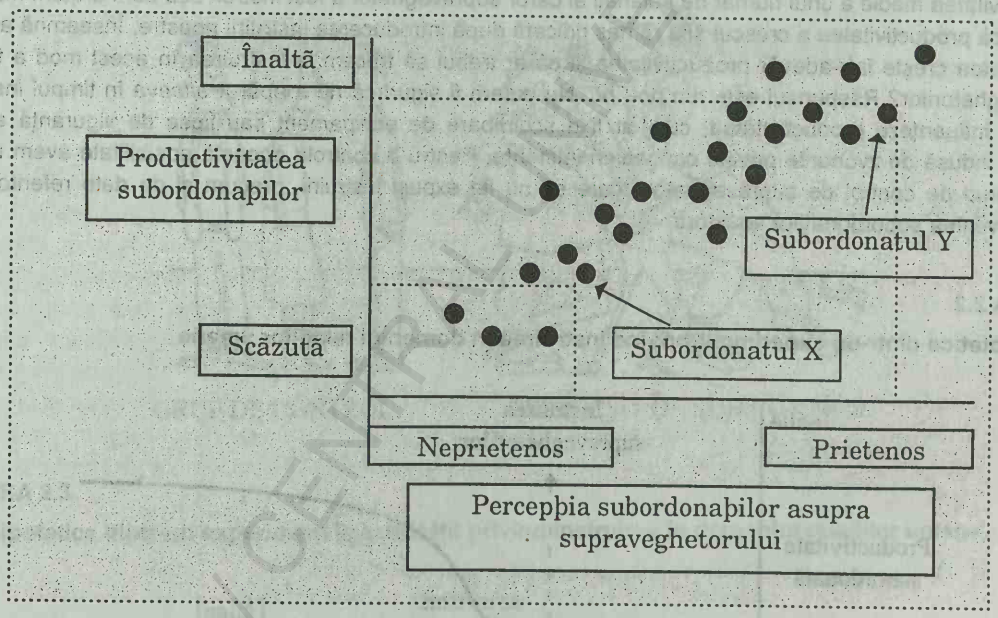
Belle Rose Ragins și John Cotton au realizat un studiu al corelației cercetând disponibilitatea salariaților de a servi drept mentori membrilor mai noi ai organizației. Ei au descoperit că un rang mai înalt era asociat cu o mai mare disponibilitate de a fi mentor.

**Corelare și cauzalitate.** În final, mai trebuie să subliniem ceva despre studiile de corelație. Luați în considerare ipoteza că supraveghetorii prietenoși, grijulii, vor avea subordonați mai productivi decât cei neprietenoși, neatenți. În acest caz, cercetătorul ar trebui să obțină descrierea de către subordonați a prieteniei pe care le-o arată supraveghetorii lor utilizând un chestionar de încredere și valabil proiectat să măsoare această variabilă și să obțină înregistrările companiei privind nivelul de productivitate a subordonaților. Rezultatele acestui studiu ipotetic sunt prezentate în Figura 2.1 unde fiecare punct reprezintă un răspuns la chestionar al unui subordonat în asociere cu productivitatea lui.

În general, s-ar părea că ipoteza este confirmată - adică subordonații care își descriu supraveghetorii ca fiind prietenoși tind să fie mai productivi decât salariații care își descriu supraveghetorul ca fiind neprietenos. Ar trebui oare – ca un rezultat al acestui studiu – ca organizația să încerce să selecteze supraveghetorii prietenoși și chiar să-i antreneze pe cei existenți pentru a fi mai prietenoși în vederea obținerii unei productivități mai mari? Răspunsul este *nu*. Propunerea de selectare și instruire presupune că supraveghetorii prietenoși îi *determină* pe subordonați să fie mai productivi și se poate ca nu aceasta să fie cauza. Simplu, supraveghetorii ar putea fi prietenoși *dacă* subordonații lor sunt mai productivi. Aceasta este o interpretare posibilă a datelor, și ea nu sugerează că, prin selecție și instruire, pentru a-i face pe supraveghetori mai prietenoși, vom atinge productivități crescute. Acest mod de a argumenta nu trebuie să vă rămână necunoscut. Fumătorii înrăiți și susținătorii companiilor producătoare de țigări preferă să afirme că fumatul este asociat cu apariția cancerului pulmonar deoarece predispoziția la cancer provoacă fumatul, mai degrabă decât viceversa. Important aici este să rețineți că *nu corelația implică cauzalitatea*. Cum putem afla care factori determină un anumit comportament organizațional? Răspunsul este să facem un experiment.

**FIGURA 2.1**

**Date ipotetice dintr-un studiu al corelației între amabilitatea supraveghetorului și productivitatea subordonatului**




## *Tehnici experimentale*

***Cercetarea experimentală.*** *Cercetare care schimbă sau manipulează o variabilă în condiții controlate și examinează consecințele acestei manipulări asupra unei alte variabile*

Dacă cercetarea prin observație implică observarea naturii, iar cea de corelație implică măsurarea naturii, **cercetarea experimentală** manipulează natura. Într-un experiment, o variabilă este manevrată sau schimbată în condiții controlate, și consecința acestei manipulări asupra unei alte variabile este măsurată. Dacă toate celelalte condiții sunt cu adevărat sub control și o schimbare în cea de-a doua variabilă urmărește schimbarea care a fost introdusă în prima variabilă, putem deduce că prima schimbare este cauza celei de a doua.

În termenii experimentului, variabila pe care cercetătorul o manipulează sau o schimbă se cheamă **variabila independentă**. Variabila care este de aşteptat să fie afectată de către variabila independentă este numită **variabila dependentă**. Gândiţi-vă la următoarea ipoteză: Introducerea la locul de muncă a muzicii înregistrate va conduce la creşterea productivităţii. În această ipoteză, variabila independentă este muzica, de la care ne aşteptăm să afecteze productivitatea, variabila dependentă. Luaţi în considerare o altă ipoteză. Posturi stimulatoare, atrăgătoare vor creşte satisfacţia forţei de muncă. Aici, proiectarea postului este variabila independentă iar satisfacţia este variabila dependentă. Să ne întoarcem la ipoteza noastră potrivit căreia supraveghetorii prietenoşi, atenţi vor tinde să aibă subordonaţi mai productivi. Când vrem să determinăm dacă supraveghetorii prietenoşi contribuie la productivitatea subordonaţilor lor, stilul supraveghetorilor devine variabila independentă şi productivitatea devine variabila dependentă. Aceasta înseamnă că cercetătorul va trebui să manipuleze sau să schimbe amabilitatea unor supraveghetori şi să observe ce se întâmplă cu productivitatea subordonaţilor lor. Practic, acest lucru se poate realiza probabil prin expunerea şefilor la o anumită formă de instruire în domeniul relaţiilor umane, proiectată astfel încât să-i înveţe cum să fie mai atenţi şi mai agreabili faţă de muncitorii lor.

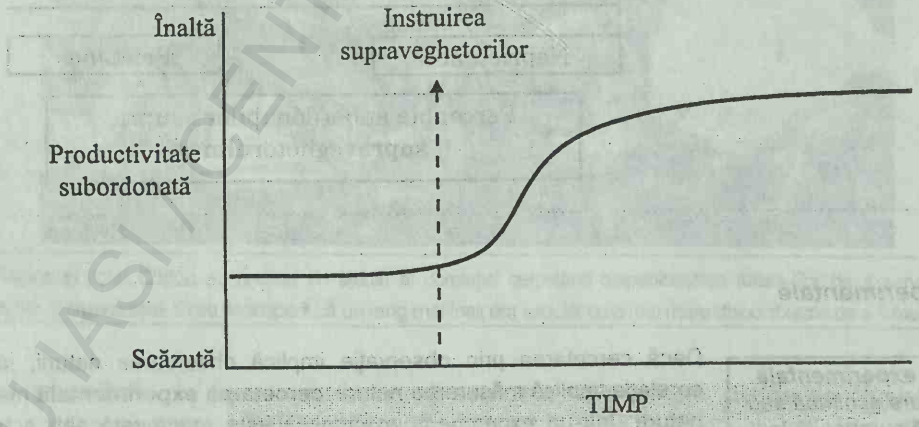
***Variabila independentă.*** *Variabila care este manipulată sau schimbată într-un experiment.*

***Variabila dependentă.*** *Într-un experiment, variabila care este de aşteptat să varieze ca urmare a manipulării variabilei independente.*

Figura 2.2 arată rezultatele acestui experiment ipotetic. Linia îngroşată din grafic reprezintă productivitatea medie a unui număr de salariaţi al căror supraveghetor a fost instruit aşa cum arătam mai sus. Vedem că productivitatea a crescut şi a rămas ridicată după introducerea instruirii noastre. Înseamnă asta că amabilitatea creşte într-adevăr productivitatea şi că ar trebui să trecem la instruirea în acest mod a tuturor supraveghetorilor? Răspunsul este din nou *nu*. Nu putem fi siguri că nu a apărut *altceva* în timpul instruirii, care să influenţeze productivitatea, cum ar fi o schimbare de echipament sau lipsa de siguranţă asupra postului indusă de zvonurile privind concedieri iminente. Pentru a controla această posibilitate avem nevoie de un grup de control de supraveghetori, care să nu fie expuşi instruirii, precum şi de date referitoare la productivitatea subordonaţilor acestora.

**FIGURA 2.2**

**Date ipotetice dintr-un experiment privind instruirea în domeniul relaţiilor umane**




Un **grup de control** este un grup de subiecţi ai cercetării care nu au fost expuşi tratamentului experimental, în cazul de faţă neexpuşi instruirii (vezi caricatura). Ideal, aceşti supraveghetori ar trebui să fie cât se poate de asemănători în ceea ce priveşte experienţa şi pregătirea cu cei care au fost instruiţi, iar subordonaţii lor trebuie să lucreze la acelaşi nivel. Rezultatele experimentului nostru

***Grup de control.*** *Un grup de subiecţi ai cercetării care nu au fost expuşi tratamentului experimental*

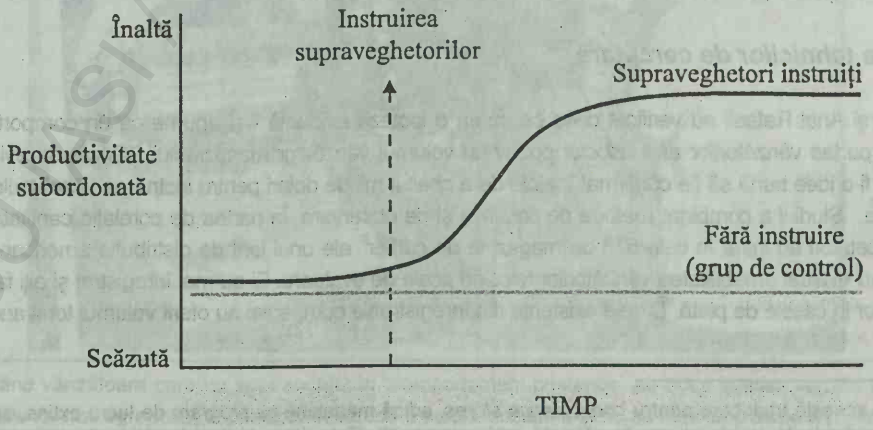
îmbunătățit sunt prezentate în figura 2.3. Vedem aici că productivitatea subordonaților ai căror supraveghetori au fost instruiți a crescut în urma instruirii, în timp ce aceea din grupul de control a rămas constantă. Putem deduce că instruirea în domeniul resurselor umane a afectat productivitatea subordonaților.

John Ivancevich şi Herbert Lyon au realizat un experiment foarte interesant care examina efectele scurtării săptămânii de lucru asupra salariaților unei companii care produce echipament pentru împachetare de produse alimentare[6]. Variabila independentă a fost lungimea săptămânii de lucru (4 zile a 40 de ore față de 5 zile a 40 de ore). Două din diviziile companiei au fost trecute la o săptămână de lucru 4-40 de la o săptămână 5-40. O a treia divizie, rămânând la săptămâna 5-40, a servit ca grup de control. Muncitorii din cea de a treia divizie erau similari cu cei din celelalte divizii în ceea ce priveşte vârsta, vechimea, pregătirea şi salariul. Variabilele dependente (măsurate cu o lună înainte de conversie şi de câteva ori după aceea) includeau răspunsurile muncitorilor la un chestionar privind satisfacția muncii şi stresul, date privind absenteismul luate din evidențele companiei şi aprecierile activității subordonaților realizate de către supraveghetori. După douăsprezece luni, câteva aspecte ale satisfacției şi îndeplinirii sarcinilor au arătat o îmbunătățire marcantă pentru grupul 4-40 comparat cu grupul 5-40. Totuşi după 25 de luni această marjă mai exista numai pentru un singur aspect al satisfacției, satisfacția legată de valoarea personală. Autorii au tras concluzia că beneficiile aşteptate de la o săptămână de lucru de 4 zile - 40 de ore sunt doar de scurtă durată.

GRUP DE CONTROL GRUP IEŞIT DE SUB CONTROL

**FIGURA 2.3**

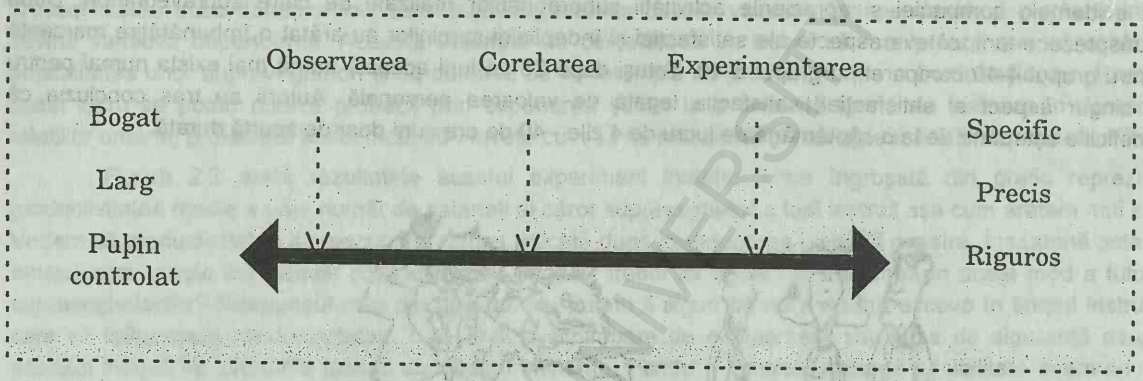
**Date ipotetice dintr-un experiment îmbunătățit privind instruirea în domeniul relațiilor umane**



## *Un continuum de tehnici de cercetare*

Este foarte rezonabil să vă întrebați care din tehnicile de cercetare tocmai discutate este cea mai eficace. Așa cum se vede în figura 2.4, aceste metode pot fi așezate într-un continuum întinzându-se de la bogat, larg și puțin controlat (observarea) până la specific, precis și riguros (experimentarea). Metoda pe care o utilizează cercetătorii pentru a investiga comportamentul organizațional este dictată de natura problemei care ne interesează. În timpul scrierii acestei secțiuni a capitolului, a fost extrem de dificil de ales exemple de probleme care să se potrivească cât mai bine cu tehnicile de cercetare folosite pentru a le investiga.

**FIGURA 2.4**
**Continuumul tehnicilor de cercetare**




Bensman și Gerver, ca și Mintzberg, erau interesați de variabile nu foarte bine definite. Variabilele erau deci dificil de izolat și măsurat precis și astfel observația a fost cea mai potrivită tehnică. Mai departe, "filetarea" era o chestiune controversată și cercetătorii ar fi trebuit să dezvolte o încredere considerabilă pentru a o putea investiga cu chestionare și interviuri formale. Similar, Mintzberg insistă asupra faptului că chestionarele și interviurile au eșuat în a ne spune ce fac în realitate managerii. Ragins și Cotton, care au studiat problema mentorilor, erau interesați de variabile specifice care erau relativ ușor de măsurat. Pe de altă parte, ei nu erau în situația de a manipula cauzele intenției de a fi mentor. Ivancevich și Lyon au fost de asemenea interesați de un set specific de variabile și ei au realizat cercetarea lor asupra săptămânii de lucru scurte într-o situație în care era atât posibil cât și etic să manipuleze săptămâna de lucru. În toate aceste cazuri, tehnica de cercetare aleasă de cercetători a fost în mod sigur mai bună decât dependența de bunul simț sau opinie.

Acum, că am comparat diversele tehnici de cercetare, de ce să nu vă încercați forțele cu o problemă managerială reală? Consultați, vă rog, *Fiți dumneavoastră managerul!*

## *Combinarea tehnicilor de cercetare*

Robert Sutton și Anat Rafaeli au verificat ceea ce părea o ipoteză evidentă - și anume că un comportament plăcut, prietenos, din partea vânzătorilor ar fi asociat pozitiv cu volumul vânzărilor magazinului[7]. Oricât de evident ar părea acest lucru, ar fi o idee bună să fie confirmat înainte de a cheltui mii de dolari pentru instruirea vânzătorilor în domeniul relațiilor umane. Studiul a combinat metode de corelație și de observare. În partea de corelație cantitativă a studiului, echipe de cercetători au intrat în cele 576 de magazine de cartier[b] ale unui lanț de distribuție american și, făcând pe cumpărătorii, au evaluat amabilitatea vânzătorilor folosind scale de evaluare. Ei au mai înregistrat și alți factori cum ar fi lungimea cozilor la casele de plată. Datele existente din înregistrările companiei au oferit volumul total anual de vânzări

[b] NT - Am ales această traducere pentru *convenience stores*, adică magazine cu program de lucru extins, aprovizionate în concordanță cu gusturile locale și amplasate cât mai convenabil. Este important a înțelege tipul de magazin pentru interpretarea rezultatelor studiului.

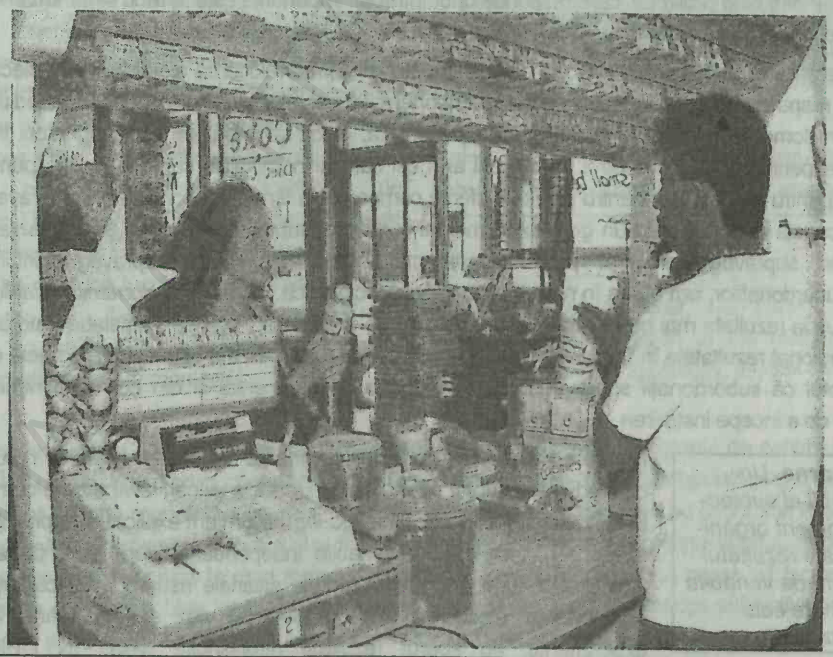
al fiecărui magazin. Când cercetătorii au analizat datele, rezultatele au fost surprinzătoare - magazinele "neprietenoase" înregistrau vânzări mai mari!

## FIȚI DUMNEAVOASTRĂ MANAGERUL! *Pearle Vision creează optiprenori*

Compania Pearle Vision din Dallas are peste 1000 de magazine cu amănuntul în 46 de state şi 10 ţări. Firma s-a specializat în produse şi servicii pentru ochi cum ar fi ochelarii şi lentilele de contact. Aproximativ jumătate din magazinele Pearle sunt francize deţinute de antreprenori individuali, cealaltă jumătate fiind deţinută de către compania însăşi. Managementul superior a constatat că francizele erau în mod serios mai profitabile decât magazinele controlate de către companie. Managementul credea că această diferenţă în performanţă rezulta din mult mai marea libertate antreprenorială oferită francizelor în a-şi acorda operaţiile după condiţiile locale şi nevoile consumatorilor. În cazul francizelor, retribuţiile salariaţilor erau plătite din vânzările magazinelor şi nu din seifurile companiei, motivându-i pe managerii lor să controleze cheltuielile şi să genereze vânzări mai ridicate. În magazinele companiei, managerii primeau bonificaţii fixe dacă realizau un buget fixat de la Dallas, indiferent de potenţialul real al magazinului pentru o performanţă mai bună. În cazul francizelor, o mai mare libertate şi o structură de premiere mai stimulatoare au încurajat inovaţia şi asumarea de riscuri care au condus la profituri mai mari decât acelea realizate de magazinele controlate rigid ale companiei.

**FRANCIZELE CU AMĂNUNTUL PEARL VISION SUNT ATÂT ÎN PROPRIETATE INDIVIDUALĂ CÂT ŞI A CORPORAŢIEI. O RECENTĂ GRUPĂ OPERATIVĂ A DETERMINAT CĂ FRANCIZELE PROPRIETATE INDIVIDUALĂ AU FOST SEMNIFICATIV MAI PROFITABILE**

Sursa: Adaptată după Laabs, J.J. (ianuarie 1993). Managerii de la Pearle Vision gândesc ca nişte antreprenori. *Personnel Journal, 38-46.*



Magazinele având vânzătoare care nu s-au angajat în "comportament prietenos" au adus adesea vânzări mai mari decât contracandidatele lor mai agreabile, în principal deoarece erau prea ocupate şi nu au avut timp să converseze cu clienţii.

Pentru a înțelege un astfel de rezultat surprinzător, autorii au recurs la tehnici de observare, calitative. Mai exact, fiecare cercetător a cheltuit foarte mult timp în magazine, observând direct tranzacțiile dintre consumatori și vânzători. În plus, fiecare a cheltuit un timp ca observator-participant, realizând efectiv munca de vânzător. Această observare a rezolvat misterul. Cercetătorii au descoperit că atunci când magazinul era aglomerat vânzătorii tindeau să întrerupă micile discuții, se concentrau la munca lor și serveau consumatorii cât se putea de repede. Acest comportament corespundea cu așteptările clienților despre servirea rapidă într-un astfel de magazin de cartier. Când vânzarea era redusă, vânzătorii tindeau să devină prietenoși și să se angajeze în mici discuții pentru a îndepărta plictiseala. Deoarece magazinele mai aglomerate generau vânzări mai multe, nu este de mirare că vânzătorii lor erau mai puțin prietenoși. De fapt, analiza ulterioară a datelor din studiul de corelație a arătat că vânzătorii erau mai puțin amabili când coada era mai lungă.

Acest studiu ilustrează modul în care se pot completa una pe alta două tehnici de cercetare. De asemenea ne arată cum corelația nu implică cauzalitatea. Deși vânzările erau corelate negativ cu amabilitatea, volumul de vânzări afecta exprimarea amabilității și nu invers. Desigur, aceste rezultate nu ar putea fi generalizate la magazine în care clienții așteaptă să le fie acordată mult mai multă atenție.

## *Probleme și preocupări în cercetarea organizațională*

Ca în oricare alt domeniu de studiu, și în comportamentul organizațional cercetătorii se contrazic asupra anumitor probleme particulare. Trei din aceste probleme se referă la eșantionare, efectele Hawthorne și preocupările etice.

**Eșantionarea.** Cercetătorii care vor să generalizeze rezultatele cercetării lor dincolo de frontierele cadrului în care au realizat-o pot avea cea mai mare încredere în rezultate dacă se bazează pe eșantioane mari, aleatoare. Eșantioanele mari asigură faptul că rezultatele obținute sunt cu adevărat reprezentative pentru indivizii, grupurile sau organizațiile studiate și nu doar produsul unuia sau a două cazuri extreme. În mod similar, eșantioanele întâmplătoare care asigură că toți indivizii și toate grupurile și organizațiile relevante au o probabilitate egală de a fi studiate dau, de asemenea, încredere în posibilitatea de a generaliza descoperirile. Așa cum am arătat mai înainte, studiile prin observare implică de obicei grupuri mici și care sunt rareori alese aleatoriu. Astfel, generalizarea unor astfel de studii este o problemă. Totuși, un studiu prin observare bine proiectat, care răspunde unor întrebări importante este în mod sigur superior unui studiu al corelației bazat pe o eșantionare bună dar care nu face decât să generalizeze ipoteze banale.

În cercetarea experimentală, eșantionarea aleatoare înseamnă alocarea aleatoare a subiecților la condițiile experimentale și respectiv de control. Pentru a ilustra importanța acestui lucru, putem considera studiul nostru ipotetic asupra instruirii în domeniul relațiilor umane. Să presupunem că, în loc să împărțim supraveghetorii în mod aleatoriu pentru grupurile experimental și de control, managerii ar fi cei care ar nominaliza supraveghetorii pentru instruire. Să presupunem că, pentru a-i "răsplăti" pentru serviciile oferite companiei în timp, ar fi nominalizați supraveghetorii cei mai experimentați. Aceasta ar conduce la un grup experimental conținând supraveghetori mai experimentați și un grup de control conținând supraveghetori mai puțin experimentați. Dacă experiența supraveghetorilor contribuie la productivitatea subordonaților, am putea în mod eronat trage concluzia că *instruirea în domeniul relațiilor umane* a fost cea care a condus la rezultate mai bune și că ipoteza noastră se confirmă. O eșantionare slabă datorată lipsei alegerii aleatoare a distorsionat rezultatele în favoarea ipotezei noastre. Pentru a realiza o eșantionare corectă era o idee bună să certificăm faptul că subordonații supraveghetorilor din grupul experimental și din cel de control erau la fel de productivi *înainte* de a începe instruirea.

*Efectul Hawthorne. Un răspuns favorabil al subiecților unui experiment organizațional care este rezultatul unui factor diferit de variabila independentă care este manipulată formal.*

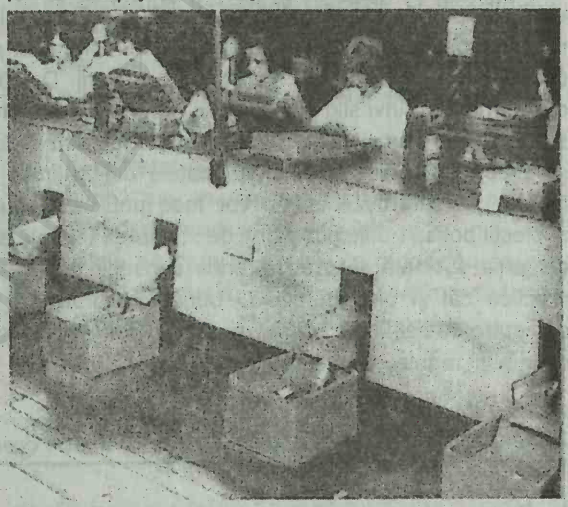
**Efectele Hawthorne.** Efectul Hawthorne a fost descoperit ca rezultat al unei serii de studii desfășurate cu mulți ani în urmă la uzina Hawthorne a companiei Western Electric din apropiere de Chicago. Așa acum am explicat în capitolul 1, aceste studii examinau efectele unor variabile independente cum ar fi pauzele de odihnă, intensitatea iluminării și stimulentele salariale asupra productivității montorilor de componente electrice[8]. Într-o pereche din aceste foarte lejer controlate experimente, au apărut rezultate neobișnuite (vezi: "ÎN OBIECTIV: *Efectul Hawthorne*").

## *ÎN OBIECTIV: Efectul Hawthorne*

Plasați în încăperi separate, subiecții de control au primit o iluminare constantă de 3 candele x metri, în timp ce iluminarea pentru subiecții experimentului, începută la același nivel, a fost scăzută cu câte o,3 candele x metri în perioade de lucru succesive. De-a lungul experimentului, ambele grupuri de subiecți și-au îmbunătățit rezultatele, încet dar sigur. De-abia atunci când iluminarea în camera experimentală a ajuns la 1 candelă x metru subiecții au început să se plângă că văd foarte greu ceea ce fac și productivitatea a început în sfârșit să scadă. Altceva decât nivelul de iluminare afecta productivitatea...La un moment dat iluminarea a fost redusa la 0,02 candele x metri, nivelul unei nopți obișnuite cu lună, și eficiența era încă menținută!

Efectul Hawthorne își datorează probabil existența unui al doilea experiment, numit studiul camerei de testare a asamblării releelor. Cinci salariate, care asamblau în fiecare zi relee, au fost separate de departamentul lor și plasate într-o cameră specială de testare, unde toate variabilele relevante puteau să fie controlate și evaluate mai ușor. Studiul era destinat să exploreze ciclul optim al perioadelor de lucru și de pauză. Totuși, pentru a-i face pe subiecți independenți de influențe din partea vechiului lor departament și sensibili la manipulările experimentale, investigatorii au început prin a schimba metoda de calcul al salariilor. În timpul experimentului investigatorii au manipulat, de asemenea, cu diferite ocazii și câteodată în același timp, lungimea și momentul acordării pauzelor de odihnă, lungimea săptămânii de lucru, lungimea zilei de lucru și acordarea (sau nu) de alimente sau/și băuturi. Produc-tivitatea părea să crească indiferent de manipulările introduse. În final, după aproape doi ani de experi-mentări, investigatorii au hotărât să întrerupă toate tratamentele și să readucă lucrătoarele la ziua și săptă-mâna normală de lucru, fără pauze și mese. În mod neașteptat, în loc să scadă la nivelul dinainte de experiment, productivitatea s-a menținut.

Înainte ca experimentul să înceapă, inves-tigatorii s-au temut că muncitorii luați din mediul lor obișnuit de lucru și plasați într-o cameră de testare vor avea o atitudine negativă și se vor opune experimentului. Pentru a depăși acest set negativ anticipat a fost îndepărtată supravegherea, au fost alocate privilegii speciale și s-a exprimat o mare atenție și considerație față de muncitori, toate schimbările intenționând de fapt să asigure un experiment controlat. Totuși, cercetătorii au fost siliți să recunoască, aceste manipulări neintenționate sunt cele care au provocat creșterea generală a productivității și au dat naștere efectului Hawthorne.



Uzina Hawthorne a companiei Western Electric a servit ca laborator pentru examinarea influențelor asupra productivității.

Sursa: Extras din Adair, J.G. (1984). The Hawthorne effect: A reconsideration of the methodological artifact. *Journal of Applied Psychology, 69*, 334-345, pag. 336-337.

În studiul referitor la iluminat atât muncitorii din grupul experimental cât și cei din grupul de control și-au îmbunătățit productivitatea. Într-un alt studiu, productivitatea a crescut și a rămas mare în ciuda introducerii și retragerii unor factori ca pauzele de masă, zile de muncă mai scurte și așa mai departe. Aceste rezultate au condus la **efectul Hawthorne**, care ar putea fi definit ca un răspuns favorabil al subiecților unui experiment organizațional la un alt factor decât variabila independentă care este manipulată în mod formal. Cercetătorii au tras concluzia că acest "alt factor" este de natură psihologică, deși nu este foarte bine înțeles[9]. Printre variante ar putea fi inclusă reacția subiecților la atenția specială acordată, incluzând sentimente de prestigiu, sau o stare morală mai bună etc. Important este faptul că cercetătorii pot interpreta greșit adevăratul motiv al oricărei modificări în comportament deoarece subiecții pot avea sentimente care nu au fost măsurate despre rolul lor în cercetare.

Întorcându-ne la experimentul nostru în domeniul relațiilor umane, efectul Hawthorne poate apare dacă subiecții experimentului vor să-și arate recunoștința față de management pentru faptul că au fost selectați să participe la această instruire specială muncind mai mult la reîntoarcerea la lucru. Supraveghetorii ar putea să aloce ore întregi pentru a se gândi la căi de creștere a productivității care nu au nimic de-a face cu instruirea pe care au primit-o. Totuși, cercetătorul ar putea trage concluzia că instruirea în relații umane însăși a crescut productivitatea.

Este foarte dificil să se prevină efectul Hawthorne. Totuși, este posibil, chiar dacă foarte scump, să se vadă dacă a apărut. Pentru a face asta, investigatorii stabilesc un al doilea grup experimental care primește o atenție și un tratament special dar care nu este expus la variabila independentă cheie. În experimentul privind relațiile umane, aceasta ar implica o formă de instruire care nu este prevăzută să conducă la creșterea productivității. Dacă productivitatea subordonaților subiecților crește în același fel în ambele grupuri, probabil avem de-a face cu efectul Hawthorne. Dacă productivitatea crește doar în grupul instruit în domeniul relațiilor umane, este puțin probabil ca acest lucru să se datoreze efectului Hawthorne.

**Probleme etice.** Cercetătorii în comportamentul organizațional, nu contează pentru cine lucrează, au obligația morală să fie riguroși în ceea ce fac și să comunice corect rezultatele cercetării[10]. În toate cazurile, este de primă importanță integritatea fizică și psihică a subiecților cercetării. În general, cercetătorii responsabili evită înșelarea nenecesară, informează participanții despre scopurile generale ale cercetării lor și protejează anonimatul subiecților cercetării. De exemplu, într-un studiu al corelației implicând folosirea chestionarelor, investigatorii trebuie să explice scopul general al cercetării și să permită subiecților potențiali să-și decline participarea. Dacă numele sau numerele de marcă sunt absolut necesare pentru a putea face corespondența răspunsurilor cu datele din fișierele de personal (de exemplu absenteismul) investigatorii trebuie să garanteze că nu vor face publice răspunsurile individuale. În anumite studii și experimente, subiecții pot să nu fie conștienți de studierea formală a comportamentului lor. În aceste cazuri, cercetătorii au obligația specială să prevină orice consecințe negative pentru subiecți. Cercetarea etică are atât o parte practică cât și una morală. O bună cooperare cu subiecții cercetării este necesară pentru a realiza o cercetare de calitate. O astfel de cooperare este mai ușor obținută dacă oamenii au încredere că procedurile etice sunt regula, și nu excepția.

## *Agenda managerului* — *Pearle Vision creează optiprenori*

1. Pearle Vision a utilizat un experiment pentru a evalua programul său nou de instruire, stimulare și control. Acest program, intitulat "Optiprenor"[c], a fost testat timp de șapte luni în 14 magazine. Realizările acestor magazine experimentale au fost comparate cu cele din magazinele de control, inclusiv alte magazine locale din același oraș, magazine în franciză și alte magazine ale companiei. Variabila independentă este expunerea la program. Printre variabilele dependente putem include volumul vânzărilor magazinului și profitul. Aceasta este o situație rezonabilă pentru un experiment - o intervenție specifică a fost propusă, așa că, de ce să nu-i fie verificate efectele?
2. Acordarea de autonomie crescută ca și de stimulente legate de performanță pentru managerii de magazin a fost o schimbare radicală, și de aceea Pearle Vision a încercat-o mai întâi în câteva magazine în loc să o aplice la toate magazinele dintr-o dată.

În mod inteligent, compania a ales magazine având nivele curente ale realizărilor diferite, extinzându-se de la mediu la excepțional.

Dacă ar fi ales numai magazine foarte bune sau foarte rele, nu s-ar fi obținut informații corecte despre modul cum vor reacționa la program majoritatea managerilor. Experimentul a utilizat manageri voluntari, un factor care ar fi putut să-i altereze rezultatele.

Experimentul Optiprenor a fost considerat un mare succes, deoarece cele 14 magazine și-au crescut vânzările cu 185 %. Profiturile au crescut de asemenea. În consecință Pearle Vision a extins programul la toate magazinele companiei.

[c] NT = Evident de la cuvintele OPTIC și ANTREPRENOR.

## REZUMAT

- Bunul simț oferă o bază întrucâtva limitată pentru înțelegerea comportamentului organizațional. Aceasta se întâmplă deoarece cunoașterea derivată din bun simț este adesea rezultatul supragenerălizării sau al judecăților de valoare. În plus, presupunem adesea că practicile organizaționale reale sau prezentarea lor în mass-media produc reprezentări corecte ale comportamentului organizațional.
- Studiul sistematic al comportamentului organizațional, utilizând o cercetare proiectată cu grijă, reprezintă o alternativă utilă numai bunului simț.
- Orice cercetare în comportamentul organizațional începe de la o problemă de bază referitoare la munca în organizații. În mod frecvent, cercetătorii exprimă întrebarea ca o ipoteză, o afirmare formală a relației așteptate între două variabile.
- Măsurarea cu grijă a variabilelor este importantă pentru cercetare. Încrederea este un indiciu al consistenței răspunsurilor subiecților cercetării. Valabilitatea este un indice al gradului în care măsurătoarea reflectă într-adevăr ceea ce se presupune că se măsoară.
- În cercetarea prin observare, unul sau mai mulți observatori evaluează unul sau mai multe cazuri de comportament organizațional în cadrul său natural. În cazul observării prin participare observatorul ia parte în mod real la activitatea observată. În observarea directă, evaluarea se face fără participarea activă a cercetătorului.
- Comparativ cu observarea, tehnicile de cercetare a corelației încearcă să măsoare mai precis variabilele în discuție utilizând chestionare, interviuri și date existente. Nici o schimbare nu se introduce în mediul cercetat. O problemă a cercetării corelației este inabilitatea ei de a stabili care variabilă o determina pe cealaltă. Cercetătorii utilizează experimentele pentru a depăși această problemă.
- În cercetarea experimentală, investigatorul schimbă sau manipulează în mod real anumiți factori din mediul organizațional și măsoară efectele pe care le au aceste modificări asupra comportamentului. Dintr-un experiment foarte bine proiectat se poate deduce cauzalitatea.
- Eșantionarea corectă, atenția la efectele Hawthorne și considerațiile etice fac toate parte dintr-o bună cercetare organizațională

## CONCEPTE CHEIE

Ipoteză
Încredere
Valabilitate
Cercetare prin observație
Observare prin participare
Observare directă
Cercetare a corelației
Cercetare experimentală
Variabilă independentă
Variabilă dependentă
Grup de control
Efectul Hawthorne

## ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUȚII

1. Descrieți presupunerile despre comportamentul organizațional care sunt reflectate în spectacolele de televiziune cum ar fi comediile și dramele polițiste. Cât de precise sunt aceste descrieri? Influențează ele concepția noastră despre ceea ce se întâmplă în organizații?
2. Discutați o situație în care o presupunere incorectă despre comportamentul organizațional v-a provocat probleme.
3. Formulați trei ipoteze cât mai specifice despre comportamentul în organizații și descrieți modul în care ați dori să le verificați.

4. Revedeți slăbiciunile și punctele tari ale cercetărilor prin observare, ale corelației și experimentale.
5. Un cercetător a descoperit că performanțele superioare ale subordonaților sunt de încredere dar nu valabile. Ce înseamnă aceasta?
6. O companie introduce un sistem nou și complicat de acordare de bonificații pentru muncitorii din fabrica sa. Pentru a explica modul în care funcționează acesta, compania a ținut o serie de ședințe, a afișat postere și pregătește o campanie de informare video. După introducerea planului, productivitatea a crescut pentru un timp și apoi a revenit la nivelul anterior. Interpretați ceea ce s-a întâmplat în termenii efectului Hawthorne.
7. În principiu, un investigator poate să desfășoare un experiment la locul de muncă fără ca angajații să fie conștienți că sunt subiectul cercetării. Este acest lucru etic? De ce da și de ce nu?

## EXERCIȚIU PRACTIC Comportamentul organizațional la TV

În prima parte a capitolului am examinat o serie de surse nesistematice de cunoaștere a comportamentului organizațional. Scopul acestui exercițiu este să exploreze mai în detaliu una dintre aceste surse - descrierea comportamentului organizațional de către televiziune. Marea majoritate a experților în funcționarea televiziunii ca mediu de comunicare sunt de acord asupra a două aspecte. Mai întâi, deși TV poate prezenta o viziune imprecisă și distorsionată asupra a multor evenimente specifice, conținutul general al programelor TV reflectă exact valorile generale și preocupările societății. În al doilea rând, experții sunt în general de acord că TV are puterea să modeleze atitudinile și așteptările spectatorilor. Și dacă este așa, atunci ar trebui să acordăm o anumită atenție descrierii muncii și comportamentului organizațional ale televiziunii.

Pregătiți acest exercițiu înainte de lecția programată:

1. Alegeți o emisiune TV care să vă intereseze, prezentată la o oră de mare audiență, adică o emisiune care începe între 8 PM și 10 PM. Dacă programul nu vă permite alegeți o altă perioadă. Programul în discuție poate fi o comedie, o dramă sau un documentar de la *Familia Bundy* la emisiunile *Discovery*. Profesorul dumneavoastră vă va da câteva instrucțiuni mai specifice referitor la ce anume să priviți.
2. Pe o bucată de hârtie înșiruiți numele programului, data și ora de emisie. Scrieți răspunsurile la următoarele întrebări în timpul sau imediat după emisiune:
   a. Care domeniu este obiectivul principal al programului? Utilizați următoarea listă: agricultură; minerit; construcții; industria prelucrătoare; transporturi; comunicații; comerțul en-gross; comerțul cu amănuntul; finanțe; servicii; administrația publică. (Câteva exemple de servicii ar fi hotelurile, sănătatea, avocatura, educația, ziarele, distracțiile și detectivii particulari. Exemple de administrație publică includ justiția, poliția și securitatea națională.)
   b. Care domenii sau ocupații sunt o preocupare secundară a programului?
   c. Ce categorie de posturi sau ce roluri ocupaționale joacă personajele principale din program? Utilizați următoarea listă: manager; funcționar; liber profesionist; vânzător; lucrător în servicii; mic meseriaș; operator (mașini, utilaje); muncitor manual; infractor; personal militar; consumator/pacient/client; casnic.
   d. Scrieți câteva paragrafe în care să descrieți modul în care este prezentată viața organizațională în program. De exemplu, este veselă sau plictisitoare? Implică conflicte sau cooperare? Sunt oamenii tratați corect? Par ei să fie motivați? Este activitatea stresantă?
   e. Care aspecte ale comportamentului organizațional descrise de TV v-au părut realiste și care nerealiste?
3. Pregătiți-vă să discutați descoperirile dumneavoastră în clasă. Profesorul dumneavoastră va dispune de informații privind modul în care viața organizațională a fost prezentată de către televiziune de-a lungul anilor.

---

Sursa: Inspirat de lucrarea de cercetare a lui Leah Vande Berg și Nick Trujillo așa cum a fost prezentată în Vande Berg, L. & Trujillo, N. (1989). *Organizational life on television*. Norwood, NJ: Ablex.

## STUDIU DE CAZ Electric City

Cu douăzeci şi cinci de ani în urmă, Ollie Grayson a avut o idee bună. De-a lungul anilor roadele acestei idei i-au asigurat multe satisfacţii personale şi o mulţime de bani. În acea vreme, Ollie era proprietarul unui modest magazin de aparate electrice de uz casnic pe strada principală a unui oraş mijlociu din sudul Statelor Unite. Magazinul lui Ollie a prosperat vânzând plite, frigidere, maşini de spălat, uscătoare şi televizoare bunilor cetăţeni ai acelui oraş. Principalii competitori ai lui Ollie erau două magazine universale dintr-un mare lanţ de astfel de magazine, amplasate pe aceeaşi stradă. Totuşi, o combinaţie de cheltuieli indirecte reduse cu tehnici de vânzare mult mai personalizate i-au dat posibilitatea lui Ollie să reziste (şi nu numai) în faţa celor două magazine universale.

În timpul acestei perioade, Ollie a întrevăzut cu exactitate tendinţele care aveau să remodeleze radical comerţul cu amănuntul american. Una dintre acestea era popularitatea crescândă a marilor centre comerciale suburbane amplasate pe terenuri relativ ieftine în afara centrelor oraşelor. O altă tendinţă era adevărata explozie de pe piaţa produselor electrice şi electronice de uz casnic. Maşinile de spălat vase şi storcătoarele de sucuri erau deja prezente pe piaţă şi Ollie ştia că nu va trece mult până când vor apare şi cuptoarele cu microunde pentru utilizare casnică. Iar piaţa distracţiilor nu putea să meargă decât în sus, aşa cum arătau şi vânzările din ce în ce mai mari de televizoare color. Ollie era un mare fan al muzicii clasice şi îşi cumpărase recent un sistem stereo sofisticat şi foarte scump de la un foarte mic magazin muzical specializat. Magazinul său nu oferea un astfel de echipament ci numai sisteme de redare simple şi ieftine precum şi versiuni consolă ale aceluiaşi echipament însă mult prea scumpe (credea el). Dar Ollie citea toate revistele referitoare la comerţul cu produse electronice şi prevedea că va veni ziua când majoritatea americanilor vor avea sisteme muzicale complexe. Şi Ollie credea că, atunci când piaţa pentru astfel de sisteme muzicale complexe se va satura, vor apare noi dispozitive ca videorecorderele sau chiar computerele personale care vor umple golul.

Ollie vedea un mare gol existent pe piaţă pentru un nou tip de magazin care nu era nici un magazin universal, nici un mic magazin specializat şi nici chiar un magazin tradiţional de aparatură ca al său. Mai degrabă, acesta era bazat pe vânzarea unui volum mare de aparatură la preţuri foarte competitive - o "operaţiune de tip magazie" cum a numit-o Ollie în acel moment. Ollie prevedea că atunci când marile magazine generale s-au mutat în centrele comerciale, au trebuit să se gândească de două ori dacă să aloce o parte importantă din spaţiul de vânzare disponibil pentru echipamentele electrice voluminoase şi cu viteză de rotaţie redusă. În plus, el credea că acestea nu vor reuşi să atragă talentele în vânzări care să le permită să vândă echipamentul electronic foarte sofisticat. Pe de altă parte, el a simţit că pe măsură ce mistica va părăsi sistemele audio, preţul - şi nu cunoaşterea ezoterică a muzicii - va constitui cheia vânzărilor. Asta va determina reducerea competitivităţii micului magazin specializat.

Când a auzit zvonurile despre apariţia unui mare centru comercial chiar în afara oraşului, Ollie a trecut la acţiune. A cumpărat o bucată de pământ pe drumul principal dintre oraş şi noul centru comercial şi a început să-şi transforme visul în realitate. Ollie şi-a numit noul magazin Electric City, şi a avut un succes imediat. Aşa cum spune el astăzi: "Am lăsat sclipitorul centru comercial să atragă clienţii şi le-am vândut aparatură ieftină din magazinul meu mai degrabă spartan."

De-a lungul anilor, utilizând în principiu aceeaşi tactică, Ollie a repetat acest succes, deschizând treptat 18 magazine Electric City răspândite în tot sudul Statelor Unite. Toate magazinele sunt profitabile deşi aceasta depinde de amplasarea acestora. Un magazin mediu utilizează 35 de oameni, marea majoritate personal de vânzări şi nici unul sindicalizat. Astăzi, Ollie îşi petrece timpul în mare parte pentru a-şi vizita magazinele şi "a conduce din mers".[d] El îşi vizitează fiecare magazin de cel puţin trei ori pe an şi este plăcut şi respectat de către personal. Pentru a se relaxa, Ollie ascultă muzică clasică de la un sistem audio cu compact disc de foarte bună calitate care se găseşte oricând în orice magazin Electric City.

Spre sfârşitul anilor '80, Ollie şi-a dat seama că profitabilitatea lanţului de magazine Electric City era în scădere treptată. Ca răspuns, el a solicitat unei firme de consultanţă, pe care o mai folosise cu succes în trecut, să-i facă o analiză aprofundată a situaţiei. Consultanţii au examinat datele financiare,

[d] NT = *Management by walking around* a fost "inventat" de către Packard, unul din fondatorii lui Hewlett-Packard.

au vizitat magazinele Electric City, au vorbit cu personalul şi cu managerii şi au vizitat magazinele concurenţei. Partenerul[a] care conducea proiectul de consultanţă a rezumat concluziile pentru Ollie astfel:

"Mr. Grayson, aveţi amplasamente de primă mână, o bună selecţie a mărfii, o bună politică de preţ şi un sistem de distribuţie eficient. Ceea ce credem că trebuie să faceţi este să urmaţi o politică de vânzare mai agresivă în magazine. Competiţia a crescut enorm în sectorul dumneavoastră şi cheia succesului se pare că este realizarea pe loc a vânzării. Vă recomandăm o strategie alcătuită din două părţi. Mai întâi, credem că ar trebui să instituiţi un program oficial de instruire pentru personalul dumneavoastră. Acesta poate să includă într-o mică măsură şi cunoaşterea produselor, deşi vânzătorii par destul de buni în acest domeniu. Au însă mult mai multă nevoie de instruire în domeniul abilităţilor de vânzare avansate. Ca să întăriţi preocuparea dumneavoastră pentru vânzări, vă recomandăm de asemenea să înlocuiţi sistemul actual de plată cu ora cu un sistem bazat în parte pe plata cu ora şi în parte pe plata pe bază de comision. Vă prezentăm alăturat câteva din rezultatele proiectate..."

Ollie Grayson a cântărit recomandările consultantului. Este adevărat că Electric City nu a utilizat niciodată programe de perfecţionare în vânzări. Personalul de vânzări era văzut mai mult în ipostaza celor care iau comenzile într-o magazie. Instruirea în vânzări este scumpă. Va fi oare eficace? Ollie s-a gândit mult şi la problema comisionului. Cum va reacţiona personalul din vânzări? Cum va reacţiona restul personalului? Magazinele Electric City au avut întotdeauna relaţii bune de muncă, şi Ollie nu voia să le schimbe. Şi oare cum vor reacţiona clienţii la toate astea? Va deveni personalul din vânzări cu adevărat mai agresiv? Ar putea fi folosită instruirea fără schema de comision sau viceversa? Ollie nu era deloc sigur.

1. Imaginaţi un proiect de cercetare pentru a-l ajuta pe Ollie să-şi rezolve dilemele. Justificaţi logica care se află în spatele alegerii pe care aţi făcut-o asupra tehnicilor de cercetare şi arătaţi ipotezele pe care doriţi să le verificaţi.

2. Discutaţi problema măsurării în proiectul de cercetare propus. Ce trebuie măsurat, cum poate fi măsurat şi când trebuie măsurat?

3. Discutaţi orice probleme care ar putea apare în timpul realizării cercetării pe care aţi propus-o.

4. Ar putea efectul Hawthorne să apară în studiul dumneavoastră ?

5. Ce ar trebui să vă preocupe din punct de vedere etic la cercetarea propusă?

---

[a] Firmele de consultanţă sunt de obicei organizate ca "partnership"-uri, adică echivalentul, într-o oarecare măsură, al societăţilor în nume colectiv (S.N.C.)

BCU IAŞI / CENTRU VECHI

PARTEA a DOUA

# COMPORTAMENTUL INDIVIDUAL

OBIECTIVE DE STUDIU

DUPĂ CE VEȚI CITI CAPITOLUL 3 VEȚI FI CAPABIL:

1. SĂ DEFINIȚI ÎNVĂȚAREA ȘI SĂ ÎNȚELEGEȚI ROLUL EI GENERAL ÎN INFLUENȚAREA COMPORTAMENTULUI ORGANIZAȚIONAL
2. SĂ FACEȚI DIFERENȚA DINTRE CONSOLIDAREA POZITIVĂ ȘI CEA NEGATIVĂ ȘI SĂ EXPLICAȚI CUM POT FI FOLOSITE CU EFICACITATE.
3. SĂ EXPLICAȚI CÂND TREBUIE UTILIZATĂ CONSOLIDAREA IMEDIATĂ ȘI CÂND CEA AMÂNATĂ, CÂND TREBUIE UTILIZATĂ CONSOLIDAREA CONTINUĂ ȘI CÂND CEA PARȚIALĂ ȘI CUM TREBUIE PROGRAMATĂ CONSOLIDAREA PARȚIALĂ.
4. SĂ DISCUTAȚI MODIFICAREA COMPORTAMENTULUI ORGANIZAȚIONAL.
5. SĂ EXPLICAȚI IMITAREA ȘI AUTO-CONDUCEREA.
6. SĂ DISTINGEȚI ÎNTRE EXTINCȚIE ȘI SANCȚIUNE ȘI SĂ EXPLICAȚI CUM TREBUIE SĂ SANCȚIONEZI EFICACE.
7. SĂ DEFINIȚI PERSONALITATEA ȘI SĂ DISCUTAȚI ROLUL EI GENERAL ÎN INFLUENȚAREA COMPORTAMENTULUI ORGANIZAȚIONAL.
8. SĂ DISCUTAȚI CELE "CINCI MARI" DIMENSIUNI ALE PERSONALITĂȚII.
9. SĂ DISCUTAȚI CONSECINȚELE ORGANIZAȚIONALE ALE DIFERENȚELOR DINTRE OAMENI ÎN CEEA CE PRIVEȘTE LOCALIZAREA CONTROLULUI, AUTO-MONITORIZAREA ȘI STIMA FAȚĂ DE SINE.

PERSONALITATEA ȘI ISTORIA ÎNVĂȚĂRII LUI ROBERT CAMPEAU L-AU CONDUS LA STILUL SĂU INVESTIȚIONAL RISCANT, INCLUSIV CUMPĂRAREA LUI BLOOMINGDALE'S.

# CAPITOLUL 3

# ÎNVĂȚAREA ȘI PERSONALITATEA

**ROBERT CAMPEAU ȘI PAUL REICHMANN**

*Robert Campeau şi Paul Reichmann au fost doi dintre cei mai mari iniţiatori de afaceri mobiliare din America de Nord. În 1988, Campeau Corporation deţinea 1500 magazine universale sau specializate, inclusiv briliantul coroanei, faimosul Bloomingdale's. Prin Olympia şi York Development, Reichmann şi familia sa controlau mai mult de 40 de clădiri pentru birouri însumând aproximativ 4 milioane de metri pătraţi spaţiu de închiriat. Cu 14 zgârie-nori amplasaţi în Manhattan, cei din familia Reichmann erau cei mai mari proprietari imobiliari ai New York-ului.*

*Canadienii Campeau şi Reichmann erau amândoi inteligenţi, ambiţioşi şi de succes, dar similarităţile se sfârşeau aici. Campeau a crescut într-o familie săracă, a părăsit şcoala la 14 ani şi s-a angajat ca muncitor la o companie minieră. Astăzi, el este fermecător şi sociabil, un îndrăgostit de publicitate şi petreceri şi se îmbracă ţipător. Reichmann, prin contrast, a crescut într-o familie bogată şi a urmat cursurile unui colegiu englezesc "pentru a-şi ascuţi mintea". Reichmann este un om contemplativ, retras, unii spun chiar secretos. Se îmbracă tradiţional şi casa sa, relativ modestă, contrastează puternic cu casa mare şi dichisită a lui Campeau.*

*Campeau şi-a construit succesul bazându-se pe multă muncă, dar şi pe un fler al promovării afacerilor. Entuziasmul său contagios a fost o calitate atractivă pentru alţii. Începând cu o companie măruntă de construcţii el a reuşit să o dezvolte până la o afacere de 100 milioane de dolari. În 1972, ca urmare a unei afaceri care a mers prost, Campeau a pierdut controlul companiei şi a trecut printr-o stare de depresie nervoasă, care nu a fost nici prima nici ultima. Treptat el şi-a reconstruit imperiul imobiliar, punându-i în vârf mult dorita achiziţie a lui Bloomingdale's. Reichmann şi-a construit succesul pe baza geniului său financiar şi a reputaţiei sale referitoare la comportamentul etic în afaceri. În domeniul afacerilor imobiliare, tot ceea ce atingea Reichmann se transforma în aur şi creditorii au acceptat stilul său ascuns şi secretos ca pe un mic preţ ce trebuia plătit pentru marile profituri realizate din investiţiile lor.*

*Prin 1990, Campeau avea din nou mari greutăţi. Obiceiul său obsesiv de a achiziţiona noi companii, finanţat prin împrumuturi masive, a întâlnit un moment critic datorită recesiunii americane atât în domeniul afacerilor imobiliare cât şi în cel al comerţului cu amănuntul. Atât Allied Stores cât şi Federal Department Stores, lanţuri de magazine achiziţionate cu doi ani în urmă pentru 6,6 miliarde de dolari cu scopul de a contribui psihologic la achiziţionarea lui Bloomingdale's, au fost nevoite să ceară protecţia legii pentru faliment. Observatorii au spus că a fost cel mai mare faliment din istoria comerţului cu amănuntul. Prin 1992, Paul Reichmann avea şi el necazuri. Proiectul său cel mai ambiţios, centrul de faceri Canary Wharton din Londra, în valoare de 3 miliarde de dolari, se confrunta cu probleme financiare similare, iar Olympia şi York au cerut protecţia legii faţă de creditorii care erau acum mult mai preocupaţi decât în trecut de detaliile administrării banilor de către Reichmann.*[1]

Cum au putut doi oameni atât de diferiţi să aibă amândoi atâta succes? Şi cum au putut ei să eşueze în ciuda succesului anterior? În acest capitol ne vom concentra atenţia asupra diferenţelor individuale şi a impactului lor asupra comportamentului organizaţional. Mai întâi, vom lua în considerare procesul învăţării şi vom vedea cum poate fi încurajată învăţarea eficace în cadrul organizaţiilor. Apoi vom studia modul în care indivizii se

pot "dezvăța" de comportamente ineficace. În final, vom vedea modul în care personalitățile oamenilor influențează ceea ce se petrece în organizații.

## CE ESTE ÎNVĂȚAREA?

*Învățarea. O schimbare relativ permanentă în potențialul comportamental care apare ca urmare a practicii sau experienței.*

**Învățarea** apare atunci când practica sau experiența conduce la o schimbare relativ permanentă în potențialul comportamental. Cuvintele *practică* și *experiență* exclud tratarea unor schimbări de comportament datorate unor factori cum ar fi maturizarea biologică sau administrarea de medicamente ca fiind învățare. Cineva nu învață să devină mai relaxat după ce a luat un tranchilizant și un băiat nu învață să cânte cu o voce gravă la vârsta de 14 ani. Practica și experiența care provoacă învățarea provin dintr-un mediu care oferă feedback referitor la consecințele comportamentului.

În anii 1930 psihologul B.F.Skinner a cercetat comportamentul șoarecilor închiși într-o cutie prevăzută cu o manetă care elibera bucăți de mâncare la apăsarea ei de către șoareci. La început, șoarecii au ignorat maneta dar, la un moment dat, ei au acționat-o din greșeală și hrana a apărut. În timp, șoarecii au căpătat treptat răspunsul prin apăsarea manetei ca un mijloc de obținere a hranei. Cu alte cuvinte ei au *învățat* să apese maneta. Felul de învățare studiat de Skinner se numește învățare *operantă* deoarece subiectul învață să opereze asupra mediului pentru a ajunge la anumite consecințe. Șoarecii au învățat să acționeze maneta pentru a obține mâncarea. Observați modul în care comportamentul învățat operând este controlat de către consecințele care îi urmează. Aceste consecințe depind de comportament și această conexiune este ceea ce de fapt se învață. De exemplu, personalul din vânzări învață tehnici eficace de vânzare pentru a câștiga comisionul și a evita criticile din partea șefilor lor. Consecințele reprezentate prin comision și critică depind de comportamentele de vânzare pe care le au vânzătorii.

În afara experimentării directe a consecințelor, oamenii pot învăța și prin observarea comportamentului celorlalți. Această formă de învățare se numește învățare *socială*. La modul general, învățarea socială implică examinarea comportamentului celorlalți, vederea consecințelor pe care le trăiesc aceștia și gândirea asupra a ceea ce li s-ar putea întâmpla lor înșile dacă ar acționa în același mod. Dacă așteptăm consecințe favorabile, s-ar putea să imităm comportamentul. În domeniul instruirii, noului recrut i s-ar putea cere să dea telefoane alături de un vânzător veteran. Numai prin observarea acțiunilor veteranului, recrutul va căpăta un număr mare de abilități fără să facă personal o singură vânzare. Evident, teoria învățării operante și teoria învățării sociale se completează una pe alta în explicarea comportamentului organizațional[2].

## CREȘTEREA PROBABILITĂȚII COMPORTAMENTULUI

*Consolidarea este procesul prin care stimulii întăresc comportamentele.*

Una dintre cele mai importante consecințe care susțin comportamentul este consolidarea. **Consolidarea (reinforcement)** este procesul prin care stimulii întăresc comportamentele. Astfel, un *consolidator (reinforcer)* este un stimul care urmează unui anumit comportament și care crește sau menține probabilitatea acelui comportament. Comisioanele de vânzări și criticile menționate mai sus sunt consolidatori. În fiecare din cazuri, consolidarea servește la întărirea comportamentelor cum ar fi tehnici de vânzare potrivite care satisfac scopurile organizației. În general, organizațiile sunt interesate în menținerea sau creșterea probabilității comportamentelor de tipul unei activități corecte, a unei prezențe bune la lucru și a unei luări precise a deciziilor. Așa cum vom vedea, consolidatorii pozitivi acționează prin aplicarea lor într-o anumită situație în timp ce consolidatorii negativi acționează prin îndepărtarea lor într-o anumită situație.

## Consolidarea pozitivă

**Consolidarea pozitivă** creşte sau menține probabilitatea unui anumit comportament prin *aplicarea* sau *adăugarea* unui stimul la situația în discuție. Un astfel de stimul este un consolidator pozitiv. În situația de învățare a lui Skinner descrisă anterior, putem presupune că apariția consolidării s-a datorat creşterii în timp a probabilității acționării manetei. Putem presupune în plus că pastilele de hrană erau consolidatori pozitivi deoarece erau introduse după ce se acționa maneta.

*Consolidarea pozitivă. Aplicarea sau adăugarea unui stimul care creşte sau menține probabilitatea unui anumit comportament.*

Considerați acum cazul unui analist de valori mobiliare care are tendința să citească regulat un set anume de ziare financiare. Dacă am fi putut observa dezvoltarea acestui obicei de a citi am fi descoperit probabil că el a apărut ca rezultat al unei serii de reuşite decizii de afaceri. Adică, analistul învață să treacă în revistă acele ziare a căror lectură este consolidată pozitiv de către deciziile de succes care au urmat. În acest exemplu, se adaugă ceva situației (decizii favorabile) care creşte probabilitatea unui anumit comportament (citirea selectivă). De asemenea, apariția consolidatorului este contingentă sau dependentă de apariția acestui comportament.

În general, consolidatorii pozitivi tind să fie lucruri plăcute cum ar fi alimente, apreciere, bani sau succes în afaceri. Totuşi, caracterul intrinsec al stimulilor nu determină dacă sunt sau nu consolidatori pozitivi, iar stimulii plăcuți nu sunt neapărat consolidatori pozitivi atunci când sunt evaluați în mod abstract. Ceva este un consolidator pozitiv numai dacă aplicarea sa creşte sau menține apariția unui anumit comportament. Astfel, este improbabil ca acel curcan de Crăciun pe care unii patroni îl acordă tuturor salariaților dintr-o uzină să consolideze pozitiv ceva. Singurul comportament cu care are legătură primirea curcanului este prezența pe stat în ultima săptămână din decembrie. Nu este de aşteptat că prin acordarea curcanului va creşte probabilitatea ca angajații să mai rămână încă un an sau să lucreze mai mult. Pe de altă parte, stimulii pe care majoritatea dintre noi îi găsim neplăcuți ar putea servi drept consolidatori pozitivi pentru comportamentul masochiştilor, care caută durerea. Consolidatorii sunt desemnați de ceea ce fac, de modul cum o fac şi nu de aspectul lor de suprafață.

În vinieta care a deschis capitolul, atât domnul Campeau cât şi domnul Reichmann au avut un succes considerabil care le-a consolidat pozitiv interesul în achizițiile imobiliare.

## Consolidarea negativă

*Consolidarea negativă. Îndepărtarea unui stimul care conduce la creşterea sau menținerea probabilității unui anumit comportament.*

**Consolidarea negativă** creşte sau menține probabilitatea unui anumit comportament prin *îndepărtarea* unui stimul din cadrul situației în discuție. De asemenea, este vorba de consolidare negativă atunci când un răspuns *previne* apariția unui anumit eveniment sau stimul. În fiecare din cazuri, stimulul îndepărtat sau prevenit este un *consolidator negativ*. Consolidatorii negativi sunt de obicei stimuli potrivnici sau neplăcuți şi este rațional să învățăm să repetăm comportamentele care îndepărtează sau previn astfel de stimuli.

Deoarece această problemă este înțeleasă mai greu de studenții ce studiază comportamentul organizațional o vom repeta: Consolidatorii negativi *cresc* probabilitatea comportamentului. Să presupunem că echipați o cuşcă cu o podea legată la o sursă de curent electric în aşa fel încât să asigure un uşor şoc electric animalului aflat înăuntru. În plus vom instala o manetă care întrerupe alimentarea cu energie electrică. La primele câteva încercări şoarecele aflat înăuntru va fi foarte neliniştit ca urmare a şocurilor. Mai devreme sau mai târziu, el va acționa din întâmplare maneta şi va întrerupe alimentarea cu energie. În mod gradat, şoarecele va învăța să acționeze maneta imediat ce va simți şocul. Şocul serveşte drept consolidator negativ pentru apăsarea manetei, crescând probabilitatea comportamentului prin îndepărtarea sa.

Managerii care îşi cicălesc permanent subordonații exceptând atunci când lucrează din greu, încearcă să folosească consolidarea negativă. Singurul mod în care subalternii pot scăpa de cicăleală este să muncească din greu şi să fie ascultători. Cicăleala menține probabilitatea unor răspunsuri productive prin

renunțarea la ea. În această situație, subordonații reușesc adesea destul de bine să anticipeze apariția cicălelii pur și simplu privind fața șefului. Aceasta servește drept semnal că pot evita hărțuirea lucrând mai bine.

Reguli și reglementări având atașate penalități sunt o formă uzuală de consolidare negativă. Revista *Success* a instituit un sistem de amenzi pentru greșeli gramaticale sau de scriere în ideea de a-și încuraja autorii să fie mai meticuloși. Dorința de a evita amenzile era de așteptat să stimuleze o mai bună scriere.[3]

Consolidatorii negativi tind în general să fie lucruri neplăcute cum ar fi șocurile electrice, cicăleala sau amenințarea amenzilor. Din nou, consolidatorii negativi sunt definiți numai prin ceea ce fac și modul în care o fac și nu prin faptul că sunt neplăcuți. Mai sus am arătata că cicăleala ar putea servi drept consolidator negativ pentru a crește probabilitatea unor răspunsuri productive. Totuși, cicăleala ar putea servi și drept consolidator pozitiv pentru a crește probabilitatea unor răspunsuri neproductive dacă un subordonat are nevoie de atenție, iar cicăleala este singura atenție pe care șeful i-o acordă. În primul caz, cicăleala a fost un consolidator negativ - a fost îndepărtată ca urmare a răspunsurilor productive. În al doilea caz, cicăleala a fost un consolidator pozitiv, fiind aplicată ca urmare a unor răspunsuri neproductive. În ambele cazuri, probabilitatea de a obține răspunsuri a crescut.

## *Erori organizaționale implicând consolidarea*

Experiența ne indică faptul că managerii fac uneori erori în încercarea de a folosi consolidarea. Cele mai comune erori sunt legate de confundarea recompenselor cu consolidatorii, neglijarea diversității preferințelor în ceea ce privește consolidatorii și neluarea în considerație a unor importante surse de consolidare.

**Confundarea recompenselor cu consolidatorii.** Organizațiile și managerii își "recompensează" adesea muncitorii cu salarii, promovări, beneficii suplimentare, concedii plătite, plata orelor suplimentare și șansa de a îndeplini sarcini atrăgătoare. Aceste recompense pot eșua totuși în a servi drept consolidatori deoarece organizațiile nu le fac dependente de niște comportamente specifice care prezintă interes pentru organizație, cum ar fi prezența la muncă, inovarea sau productivitatea. De exemplu, multe organizații acordă orele suplimentare mai mult pe baza vechimii decât a performanței sau a unei prezențe bune la lucru, chiar atunci când contractul colectiv nu impune acest lucru. Deși șansa de a câștiga niște bani în plus ar putea avea un mare potențial de consolidare, este condiționată rar de un anumit comportament dorit.

Pentru un alt exemplu de consolidator "pierdut", să luăm un manager din domeniul publicității al cărui artist grafic are probleme cu respectarea termenelor pentru finalizarea proiectelor. Când, în cazul unei prezentări deosebit de importante, artistul și-a terminat treaba mult mai devreme, managerul a așteptat două săptămâni pentru un sezon mort pentru a-i acorda drept recompensă o după-amiază liberă. Nu numai că managerul a uitat să-i specifice pentru ce a căpătat acele ore libere, dar în timpul celor două săptămâni artistul nu a reușit să termine la timp alte două proiecte! Lunga perioadă de timp scursă între atingerea performanței și recompensarea ei a distrus orice efecte consolidatoare și cineva ar putea crede chiar că a fost consolidată mai degrabă realizarea cu întârziere a sarcinilor.

**Neglijarea diversității preferințelor pentru consolidatori.** Organizațiile nu reușesc adesea să aprecieze corect diversitatea preferințelor pentru consolidatori. În acest caz, chiar dacă managerii administrează recompensele după un comportament dorit, acestea pot să nu aibă un efect de consolidare. Intuitiv, pare sub semnul întrebării să consolidezi efortul suplimentar al unui individ foarte interesat de munca sa prin acordarea de timp suplimentar, deși o astfel de strategie este destul de des întâlnită. Un consolidator mult mai potrivit ar fi încredințarea unei sarcini dificile dar incitante la un proiect cheie foarte solicitant. Anumite contracte colective de muncă includ clauze care impun supraveghetorilor acordarea orelor suplimentare muncitorilor care au cea mai mare vechime. Nu este surprinzător însă că muncitorii cu vechime mare sunt adesea cel mai bine plătiți și au cel mai puțin nevoie de venituri suplimentare ca urmare a orelor prestate după program. Chiar dacă este aplicată în așa fel încât cei mai buni dintre muncitorii cu vechime să fie

chemaţi pentru ore suplimentare, o astfel de strategie poate să nu se dovedească consolidatoare - obişnuitul timp liber putând fi preferat veniturilor suplimentare.

Managerii ar trebui să exploreze cu atenţie gama de stimuli posibili care le stau la dispoziţie (cum ar fi încredinţarea sarcinilor sau acordarea de timp liber) pentru aplicabilitatea lor drept consolidatori pentru anumiţi subordonaţi. Mai mult, organizaţiile ar trebui să încerce să administreze recompensele lor formale (cum ar fi salariul sau promovările) pentru a profita de efectele lor consolidatoare pentru diverşi indivizi.

**Neglijarea unor importante surse de consolidare.** Există o mulţime de consolidatori ai comportamentului organizaţional care nu sunt foarte evidenţi. Concentrându-se asupra consolidatorilor potenţiali de natură formală, cum ar fi salariul sau promovările, organizaţiile şi managerii lor neglijează adesea pe cei care sunt administraţi de colegii de muncă sau sunt intrinseci muncii însăşi. Mulţi manageri nu pot înţelege de ce un anumit muncitor persistă în comportamentul, periculos pentru el, de a face pe bufonul, în ciuda ameninţărilor de penalizare sau concediere. Frecvent, o astfel de activitate este consolidată pozitiv de atenţia acordată de colegii de muncă ai muncitorului. De fapt, într-o muncă deosebit de plictisitoare, chiar astfel de ameninţări pot acţiona drept consolidatori pozitivi pentru bufonerii prin îndepărtarea plictiselii, în special dacă ameninţările nu sunt niciodată duse la îndeplinire. Gândiţi-vă la vinieta de la începutul capitolului. Banii în sine nu reprezentau probabil un consolidator pentru milionarii Campeau şi Reichmann. Mai degrabă erau puterea, prestigiul şi fiorul marii afaceri.

Una dintre sursele de consolidare pe care managerii o ignoră adesea este cea care însoţeşte realizarea cu succes a sarcinilor. Această consolidare este disponibilă în cazul muncilor care oferă *feedback* referitor la cât de bine corespunde performanţa cu aşteptările. În cazul anumitor posturi, feedback-ul dependent de performanţă este disponibil imediat. Doctorii pot observa succesul tratamentului lor asupra pacienţilor văzând progresele sănătăţii acestora, iar mecanicii pot testa automobilele reparate conducându-le de probă. În alte cazuri, organizaţiile trebuie să prevadă posturile cu anumite mecanisme de feedback.

Consultantul Edward J. Feeney, fost preşedinte al companiei Emery Air Freight, a descris experienţa acestei companii în asigurarea unui astfel de sistem. Profiturile companiei Emery erau dependente în cel mai înalt grad de utilizarea unor containere mari pentru a îndrepta expediţiile mărunte spre o destinaţie comună. Costurile creşteau vertiginos atunci când aceste containere nu erau utilizate complet. Pentru acest motiv, muncitorii de la magazie şi supraveghetorii lor au fost instruiţi cu atenţie pentru utilizarea adecvată a containerelor şi ambele părţi erau de acord că realizau un coeficient de utilizare de aproximativ 90%. De fapt, un control al realizărilor a indicat un coeficient de doar 45%. Schimbarea introdusă de Feeney a fost foarte simplă. Muncitorii trebuiau să păstreze o listă de verificare care le asigura feedback-ul asupra utilizării containerelor. Acest feedback a consolidat atât de mult o activitate corectă încât gradul de utilizare a sărit la 95% după un timp foarte scurt. Emery a estimat că această simplă schimbare a condus într-un singur an la o reducere a costurilor cu 650.000 dolari.[4]

Înainte de a continua, vă rog să consultaţi *Fiţi dumneavoastră managerul.*

## *Strategiile de consolidare şi efectele lor*

Care este cea mai bună metodă de administrare a consolidatorilor? Ar trebui să aplicăm un consolidator imediat după apariţia comportamentului de interes sau ar trebui să aşteptăm o perioadă de timp? Ar trebui să consolidăm orice comportament corect sau ar trebui să consolidăm numai o parte din răspunsurile corecte?

Pentru a obţine *achiziţionarea rapidă* a unei anumite reacţii este necesară consolidarea continuă şi imediată - adică, consolidatorul trebuie aplicat ori de câte ori apare comportamentul de interes şi el trebuie aplicat imediat după apariţie, fără nici o întârziere. Achiziţionarea rapidă este de dorit în multe situaţii. Printre acestea am putea cita corectarea comportamentului unor angajaţi "problemă", calificarea personalului pentru operaţii cu caracter de urgenţă şi rezolvarea comportamentelor de muncă ce pun în pericol siguranţa angajatului. Luaţi în considerare cazul angajatului cu bune rezultate care are însă tendinţa să întârzie la program. Sub presiunea de a retrograda sau concedia acest bun lucrător, şeful ar trebui să încerce serios să

consolideze situaţiile de punctualitate prin complimente şi încurajări. Pentru a modifica comportamentul angajatului cât se poate de repede, supraveghetorul ar trebui să stea el însuşi la uşa biroului în fiecare dimineaţă pentru a asigura aceşti consolidatori imediat şi regulat.

## FIŢI DUMNEAVOASTRĂ MANAGERUL! Consolidarea, metoda Mary Kay Ash

Mary Kay Ash este unul dintre cei mai importanţi oameni de afaceri din America de Nord. Ea este preşedinte emerit al lui Mary Kay Cosmetics, o companie din Texas cu 300000 de vânzători şi o cifră de afaceri de 613 milioane de dolari. Cea mai mare parte a acestor vânzători (consultanţi în frumuseţe) sunt femei, care încep prin cumpărarea unei cutii de machiaj de 100 dolari şi vânzarea cu un adaos comercial a produselor cosmetice prietenilor, colegilor şi cunoştinţelor. Întâlnirile acasă sunt una dintre tehnicile de vânzare obişnuite. Vânzătorii care recrutează alte persoane în rândul vânzătorilor pot să devină manageri şi să primească un procentaj din vânzările acestora. În mod obişnuit, aproape două treimi din personalul de vânzări are o slujbă permanentă, în afara celei de la Mary Kay.

**MARY KAY ASH ESTE UNUL DINTRE PRIMII INIŢIATORI DE AFACERI DIN AMERICA DE NORD . UNA DIN PRIMELE EI SARCINI A FOST ACEEA DE A GĂSI CONSOLIDATORI PENTRU PERSONALUL SĂU DE VÂNZĂRI.**

Lucrurile nu au mers întotdeauna atât de bine pentru Mary Kay. Imaginaţi-vă ce avea în faţă în 1963 când a fondat compania. Avea un produs în care credea, dar nici un mijloc de a-l aduce la cunoştinţa publicului. De asemenea, ea era defavorizată în afaceri datorită sexului şi asta o făcea să dorească să dezvolte o companie care să afirme valoarea femeii. Astfel a descoperit sistemul de consultanţă în domeniul frumuseţii având la bază liber-profesionişti. Cum i-a putut motiva pe aceşti oameni? Să le ofere cumpărarea de produse de la Dallas pe care apoi să le vândă cu un adaos comercial frumuşel rezolva problemele băneşti. Mary Kay nu voia însă doar aceasta, dat fiind motoul companiei sale: "Dumnezeu mai întâi, pe urmă familia şi în al treilea rând slujba." Ce anume, în afara banilor ar putea motiva o forţă de muncă formată din operatori independenţi, dintre care mulţi erau lipsiţi de experienţa unei angajări conven-ţionale? Fii tu managerul!

1. Care ar putea fi câţiva consolidatori potenţiali pe care i-ar putea utiliza Mary Kay Ash, dată fiind natura personalului său de vânzări?
2. Care ar fi problemele speciale pe care le ridică încercarea de a perfecţiona 300 000 de persoane răspândite în toată America de Nord?

Pentru a afla ce a făcut în realitate Mary Kay Ash, vezi *Agenda managerului* de la sfârşitul acestui capitol.

---

Surse: Farnham, A. (1993, septembrie 20). Mary Kay's lessons in leadership. *Fortune*, 68-77; Ash, M.K. (1984). *Mary Kay on people management*. New York: Warner.

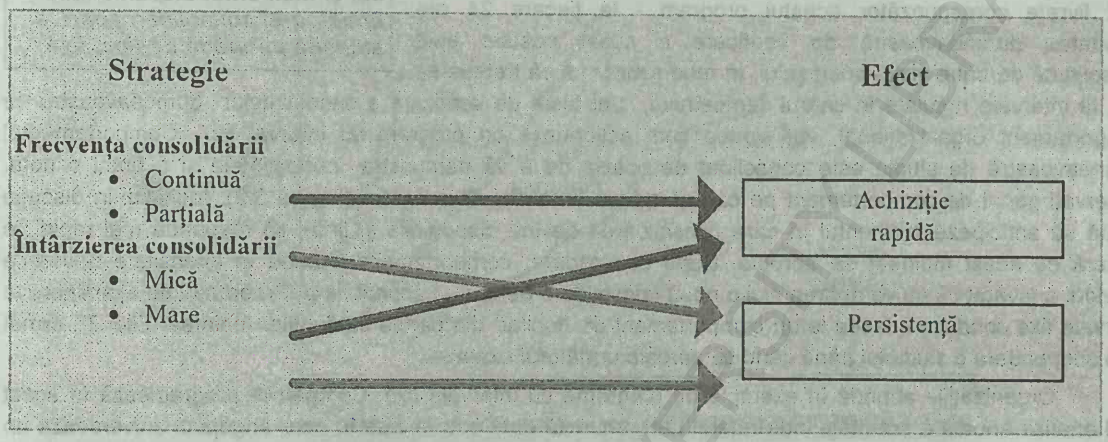
V-aţi putea întreba care sunt situaţiile în care cineva nu ar dori să utilizeze o strategie de consolidare continuă şi imediată. Spus cât se poate de simplu, comportamentul pe care indivizii îl învaţă în astfel de condiţii tinde să nu persiste atunci când frecvenţa consolidării scade sau aceasta este oprită. Intuitiv, aceasta ar trebui să nu ne surprindă. De exemplu, în condiţii normale, acţionarea comutatorului sistemului dumneavoastră stereo este continuu şi imediat consolidat de către apariţia muzicii. Dacă sistemul provoacă însă un scurtcircuit şi nu mai produce muzică, comportamentul dumneavoastră de operator al comutatorului se pierde foarte rapid. În exemplul din paragraful precedent, nevoia de învăţare rapidă justifica folosirea consolidării imediate şi continue. În circumstanţe mai normale însă, vom spera că vom obţine punctualitatea la serviciu fără a-i acorda o atenţie aşa de mare.

Comportamentul tinde să fie *persistent* atunci când este învăţat în condiţii de consolidare parţială şi amânată. Adică, el va tinde să persiste ca urmare a unei consolidări reduse sau încheiate atunci când, în timpul învăţării, nu toate situaţiile de comportament sunt consolidate sau atunci când trece o anumită perioadă de timp între apariţia şi consolidarea lui. În cele mai multe cazuri, supraveghetorul care doreşte să consolideze punctualitatea la serviciu ştie că nu va fi capabil să stea în fiecare dimineaţă la uşa atelierului pentru a-şi complimenta formaţia pentru punctualitatea sa. Dată fiind această constrângere, supraveghetorul

va lăuda punctualitatea ocazional, probabil mai târziu, în cursul zilei. Aceasta va creşte persistența punctualității şi va reduce dependența subordonaților față de monitorizarea şefului.

Figura 3.1

Rezumat al strategiilor de consolidare şi al efectelor lor




Pentru a repeta, consolidarea continuă, imediată, facilitează învățarea rapidă în timp ce consolidarea amânată, parțială, facilitează învățarea persistentă (Figura 3.1). Observați că nu este posibil să maximizezi simultan atât viteza cât şi persistența cu o singură strategie de consolidare. De asemenea, multe răspunsuri din viața noastră de zi cu zi nu pot fi consolidate imediat şi continuu, astfel încât în multe cazuri este profitabil să sacrificăm o parte din rapiditate pentru a reuşi în procesul de învățare. Toate acestea ne sugerează că managerii trebuie să croiască strategii de consolidare adaptate nevoilor situației concrete. Adesea, managerii trebuie să modifice strategiile de-a lungul timpului pentru a realiza o învățare eficace şi stabilitatea comportamentului. De exemplu, managerul care califică un nou subordonat ar trebui să folosească probabil o strategie de consolidare în linii mari continuă şi imediată (oricare ar fi consolidatorul). În acest caz, este potrivită privirea peste umărul angajatului pentru a obține achiziția rapidă a comportamentului. Treptat, însă, supraveghetorul ar trebui să reducă frecvența consolidării şi să prevadă poate o anumită întârziere în prezentare pentru a reduce dependența salariatului de atenția sa.

## *Programe de consolidare parțială*

În această secțiune vom lua în considerație diferitele moduri în care se poate programa consolidarea parțială şi efectele particulare pe care le pot avea aceste programe asupra comportamentului. O analiză a programelor de consolidare ne va da posibilitatea să explicăm multe dintre diferențele naturale în comportament care ne par oarecum ilogice la prima vedere. De asemenea, consolidatorii sunt adesea scumpi, iar administrarea lor necesită mult timp şi de aceea este necesar să ştim care programe ne vor da posibilitatea să atingem comportamentele dorite în chipul cel mai eficace. Putem împărți programele de consolidare în programe de interval şi programe de raport.

Unul dintre tipurile de programe de consolidare pe care îl vom lua în considerație este numit *program cu interval*. În cazul programelor de interval, trebuie să treacă o anumită *perioadă de timp* după un răspuns consolidat până când este disponibil un alt consolidator. În acest caz, numărul de răspunsuri ce urmează unei consolidări nu este relevant în privința rapidității cu care devine disponibilă următoarea consolidare, atâta vreme cât programele cu interval sunt dependente de timp. (Desigur, trebuie să existe răspunsuri pentru ca să apară consolidarea.) Celălalt tip de program pe care îl vom examina este *programul cu rație*. În cazul programelor cu rație, după un răspuns consolidat trebuie să apară un anumit *număr de răspunsuri* înainte de a fi disponibilă o altă consolidare. Așadar, numărul de răspunsuri care urmează unei

consolidări determină rapiditatea cu care devine disponibilă următoarea consolidare. Cu alte cuvinte, în cazul programelor cu raţie, care sunt dependente de răspuns, "munca rapidă înseamnă mai multă consolidare".

*Program cu interval fix. Un program de consolidare parţială în care între un răspuns consolidat şi momentul disponibilităţii următoarei consolidări apare o anumită perioadă de timp fixă.*

**Interval fix.** În cazul **programelor cu interval fix,** între un răspuns consolidat şi momentul disponibilităţii următoarei consolidări apare o anumită perioadă de timp *fixă.* În condiţii ideale, trimiterile poştale sunt livrate corespunzător acestui program - la fiecare 24 ore activitatea dumneavoastră de verificare a cutiei poştale este consolidată de către vizita poştaşului. În mod similar, dacă trebuie să daţi, la intervale regulate în cadrul semestrului, trei teste de verificare a cunoştinţelor dumneavoastră de comportament organizaţional, veţi vedea cum acţionează un program cu interval fix. Comportamentul dumneavoastră de studiu este consolidat de ocazia de a vă demonstra cunoştinţele şi a primi o notă. Observaţi genul de comportament pe care îl induce un astfel de program (Figura 3.2). Individul în discuţie învaţă să anticipeze momentul în care consolidarea devine disponibilă şi tinde să răspundă mai rapid pe măsură ce acest moment se apropie. După consolidare, comportamentul scade în intensitate deoarece individul a învăţat că nu va apărea nici o nouă consolidare pentru un anumit timp. Programul de examinare la intervale fixe conduce adesea la un comportament de "tocilar" din partea studenţilor înaintea "Zilei Z", urmat de o suspendare a studiului până când se apropie următorul examen.

Organizaţiile abundă în exemple de programe cu intervale fixe. Companiile programează în acest mod analiza anuală a activităţii individuale. La o anumită dată sau în ziua în care angajatul aniversează un număr de ani în cadrul firmei, supraveghetorul se aşază şi discută realizările angajatului din ultimul an. Mulţi manageri au constatat că, înaintea acestei consolidări, performanţele angajatului se îmbunătăţesc pe măsură ce se apropie data analizei. De asemenea, înregistrările au dovedit faptul că cea mai bună prezenţă la lucru se înregistrează în zilele de plată a salariului.

*Program cu interval variabil. Un program de consolidare parţială în care între răspunsul consolidat şi ocazia unei noi consolidări apare o perioadă de timp variabilă.*

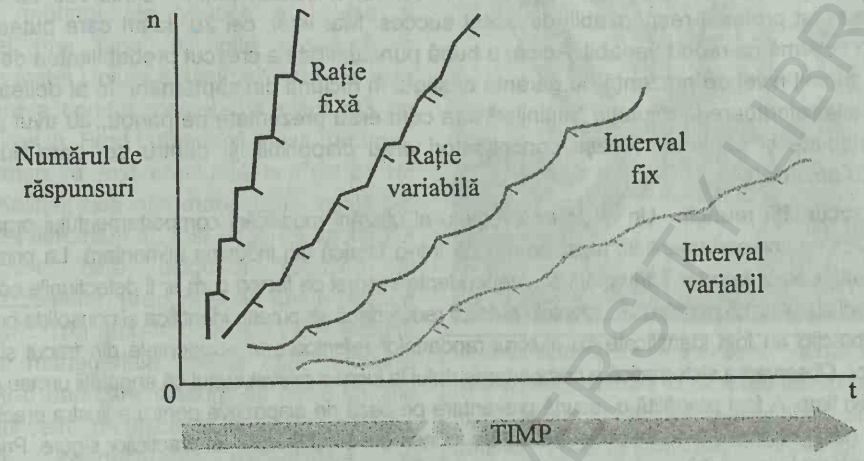
**Interval variabil.** În cazul acestui program, între răspunsul consolidat şi ocazia unei noi consolidări apare o perioadă de timp *variabilă.* Cu alte cuvinte, consolidarea poate apărea în orice moment, pe neaşteptate. Aşa cum se vede în figura 3.2, un **program cu interval variabil** conduce la un ritm de răspuns mai încet şi mai uniform deoarece individul nu poate anticipa momentul când apare consolidarea şi nu-i poate influenţa apariţia răspunzând mai repede. Un exemplu de program cu interval variabil este chestionarul surpriză aleator, în care studenţii nu ştiu momentul în care vor trebui să susţină un examen în cursul trimestrului. Nu este o surpriză faptul că în cazul unui astfel de sistem "toceala" în asalt devine imposibilă şi apare o tendinţă de distribuire mai regulată a studiului de-a lungul semestrului. Pentru motive evidente, controlorii bancari tind să-şi programeze vizitele lor la bănci după un program cu interval variabil, asigurând un număr mediu de inspecţii în fiecare an. Din acelaşi motiv, unii manageri au învăţat să depăşească deficienţele formalei aprecieri anuale a performanţei prin organizarea de-a lungul anului a unor analize informale, neanunţate.

*Programul cu raţie fixă. Un program de consolidare parţială în care trebuie să existe un număr fix de răspunsuri între un răspuns consolidat şi disponibilitatea următoarei consolidări.*

**Raport fix.** În cazul unui **program cu raport fix,** după un răspuns consolidat, trebuie să existe un număr fix de răspunsuri înainte ca o altă consolidare să mai fie disponibilă. Pompele manuale de apă lucrează după un program cu raţie fixă. Este necesar un anumit număr de mişcări de pompare până când apa începe să curgă. Aşa cum se vede în figura 3.2, acest program conduce la un ritm înalt de răspuns urmat de o scurtă pauză după consolidare. Supraveghetorul din port care le permite muncitorilor săi o pauză de odihnă după ce au stivuit o sută de lăzi nu face decât să implementeze un program cu raţie fixă. El presupune că pauza va servi drept consolidator pentru o performanţă înaltă atunci când este asociată cu un nivel de performanţă cunoscut, specific, de o sută de lăzi. Compania care acordă funcţionarilor săi o zi de concediu suplimentară pentru fiecare 40 de zile lucrătoare fără absenţă aplică de fapt un program cu raţie fixă pentru a consolida prezenţa la serviciu.

FIGURA 3.2

**Curbe de răspuns idealizate pentru programele de consolidare. Cu cât este mai abruptă curba, cu atât mai mare este ritmul răspunsului. Consolidările sunt indicate prin liniuțe diagonale**




**Raport variabil.** În cazul acestui program, după o consolidare este necesar un număr *variabil* de răspunsuri înainte de a fi oferită o altă consolidare. Așa cum se vede în figura 3.2, **programul cu rație variabilă** conduce tipic la un ritm de răspuns foarte înalt cu pauze mici sau deloc după consolidare. Pokerele mecanice cu fise sunt programate după o schemă cu rație variabilă, plătind după un număr variabil de încercări nereușite ale jucătorilor. Raportul dintre plăți și jocuri este proiectat în jurul unei medii care asigură cazinoului un profit substanțial. Comportamentul personalului implicat în vânzarea directă (door-to-door) este consolidat după un program cu rație variabilă. Cu cât formează mai multe numere de telefon, cu atât au mai multe șanse să facă o vânzare, dar numărul de telefoane pe care trebuie să le dea pentru o vânzare este variabil. Sugestiile managerilor de nivel inferior sunt acceptate de către managerii superiori tot după o schemă cu rație variabilă. Cu cât vor oferi mai multe idei, cu atât vor fi mai mari șansele de a fi acceptată una dintre ele, deși numărul de idei generate între aprobări variază.

***Program cu rație variabilă.*** *Un program de consolidare parțial în care trebuie să existe un număr variabil de răspunsuri între un răspuns consolidat și disponibilitatea următoarei consolidări.*

## *Modificarea comportamentului organizațional*

Cele mai multe consolidări apar natural, mai degrabă decât ca urmare a unei încercări conștiente de a modifica comportamentul. Totuși, descrierea procedurii de feedback pe care a instituit-o Emery Air Freight este un exemplu de **modificare a comportamentului organizațional**, sau al utilizării sistematice a principiilor învățării pentru a influența comportamentul organizațional. Rezultatele obținute de Emery nu au avut un caracter organizat științific. În această secțiune vom descrie încercările cercetătorilor de a monitoriza științific aplicațiile practice ale modificării comportamentului organizațional. În general, cercetarea susține eficacitatea unor astfel de programe[5].

**Consolidarea prezenței la lucru.** O întreprindere era interesată să îmbunătățească prezența la lucru a salariaților săi. Muncitorii din patru secții au servit drept subiecți de control, în timp ce muncitorii din cealaltă secție au fost confruntați cu următorul program de modificare a comportamentului:

> În fiecare zi în care un angajat sosește la lucru la timp, el are voie să aleagă o carte dintr-un pachet de cărți de joc. La sfârșitul săptămânii de lucru de cinci zile, el va avea cinci cărți, adică o "mână" normală de poker. Cel

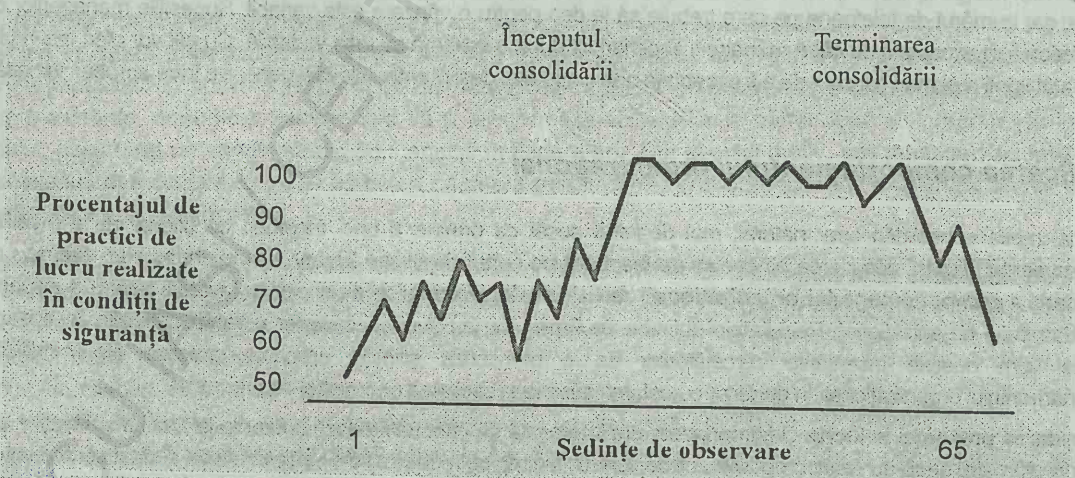
care întruneşte cel mai mare punctaj câştigă 20 de dolari. Vor fi opt câştigători, aproximativ unul pentru fiecare departament[6].

Supraveghetorii au primit sarcina să monitorizeze prezenţa, să distribuie cărţile şi să afişeze pe un panou mare "mâinile" de poker pe care le aveau subordonaţii pe măsură ce trecea săptămâna. După patru luni, gradul de prezenţă a crescut cu 18% pentru muncitorii induşi în programul de modificare a comportamentului, în timp ce prezenţa pentru muncitorii din grupul de control a scăzut puţin. Observaţi că cel puţin doi consolidatori au fost probabil responsabili de acest succes. Mai întâi, cei 20 dolari care puteau fi câştigaţi evident după o schemă cu raport variabil. Adică, o bună punctualitate a crescut probabilitatea de a câştiga 20 dolari, dar un anumit nivel de prezenţă nu garanta câştigul în niciuna din săptămâni. În al doilea rând, cărţile însele şi discuţiile referitoare la evoluţia "mâinilor" aşa cum erau prezentate pe panou, au avut proprietăţi de consolidare imediate şi continue. Aceşti consolidatori erau disponibili şi pentru cei care nu au câştigat niciodată cei 20 dolari.

**Consolidarea securităţii muncii.** Un al doilea exemplu al utilizării modificării comportamentului organizaţional se referă la consolidarea comportamentului legat de muncă într-o fabrică din industria alimentară. La prima vedere, se părea că accidentele erau datorate întâmplării sau dependente integral de factori cum ar fi defecţiunile echipamentelor. Totuşi, cercetătorii au simţit că numărul accidentele putea fi redus dacă se puteau identifica şi consolida practici de lucru sigure. Aceste practici au fost identificate cu ajutorul rapoartelor referitoare la accidentele din trecut şi al consultării supraveghetorilor. Observarea sistematică a comportamentului la lucru a relevat faptul că angajaţii urmau practici sigure numai în 74% din timp. A fost pregătită o scurtă prezentare pe bază de diapozitive pentru a ilustra practicile sigure în opoziţie cu cele nesigure. Apoi, s-au introdus la locul de muncă doi consolidatori ai practicilor sigure. Primul a constat într-un grafic amplasat la loc vizibil în secţie, având rol de feedback, şi care indica procentajul de comportamente sigure notat de observatori. Acest grafic cuprindea atât procentajele realizate înainte de prezentarea diapozitivelor cât şi evoluţia procentajelor din trei în trei zile. Aceasta reprezenta aproximativ o schemă de consolidare cu interval fix. O a doua sursă de consolidare au fost supraveghetorii, care au fost instruiţi să laude lucrul în condiţii sigure ori de câte ori îl observau, realizând aproximativ o schemă cu interval variabil. Aceste intervenţii au avut succes în ridicarea aproape imediată a procentului de practici de lucru sigure la aproximativ 97%. După ce s-a renunţat la consolidare, procentajul de practici sigure de muncă a revenit rapid la nivelul anterior introducerii consolidării. (vedeţi Figura 3.3)[7]

**FIGURA 3.3**

**Procentajul de practici sigure de lucru realizate cu şi fără consolidare**




Sursa: Adaptare după Komaki, J., şi alţii (august 1978). O abordare comportamentală a securităţii muncii: Identificarea şi consolidarea lucrului în condiţii de siguranţă într-o fabrică din industria alimentară. *Journal of Applied Psychology, 63(4), 439.* Copyright © by American Psychological Association. Adaptată cu aprobare.

Un studiu transcultural asupra modificării comportamentului organizaţional este prezentat în: "ÎN OBIECTIV GLOBALITATEA: C.O.[a] *modificat da, participare niet.*"

## *ÎN OBIECTIV GLOBALITATEA: C.O. modificat da, participare niet.*

Care tehnici manageriale vestice ar putea fi transpuse cel mai bine în noile economii în dezvoltare ale fostei Uniuni Sovietice? Aceasta este întrebarea care a condus cercetarea efectuată de către Dianne Welsh, Fred Luthans şi Steve Sommer. Această cercetare a fost efectuată la Fabrica de Bumbac din Kalinin, cea mai mare uzină textilă din Rusia. Subiecţii cercetării au fost angajaţii sectorului mecano-energetic care asigurau reglarea şi întreţinerea războaielor, precum şi asistenţa tehnică pentru ţesătoare. Trei grupuri diferite au fost expuse la trei tehnici manageriale diferite care fuseseră confirmate într-o oarecare măsură de către studiile desfăşurate în vest: modificarea comportamentului organizaţional, conducerea participativă şi recompensele bazate pe productivitate. În cazul "Mod C.O."[b] angajaţii au fost informaţi asupra comportamentelor de muncă funcţionale şi disfuncţionale şi supraveghetorii lor au fost instruiţi să le recunoască şi să le laude comportamentul funcţional. În cazul participării, angajaţilor li s-a oferit şansa de a face propuneri de schimbări şi de a le implementa, în ideea îmbunătăţirii activităţii. În cazul recompenselor, pentru creşterea productivităţii, angajaţilor li s-au promis bunuri de consum americane foarte bine apreciate. Cercetătorii au emis ipoteza că "Mod C.O." şi recompensele bazate pe productivitate erau compatibile cultural cu organizaţia rusească, dar că modul de abordare participativ nu era în aceeaşi situaţie, mai ales pentru că era implementat de către persoane din afară. Ipotezele au fost confirmate.

În urma cercetărilor întreprinse la Fabrica de Bumbac din Kalinin, cea mai mare uzină textilă din Rusia, s-a stabilit că modificarea CO şi recompensele au stimulat productivitatea, în timp ce participarea muncitorilor la decizii, nu.

Atât "Mod C.O." cât şi asigurarea de recompense în funcţie de situaţie au condus la creşterea productivităţii la ţesăturile de calitate superioară. Participarea, însă, a condus de fapt la scăderea producţiei. Autorii au dedus că aceasta s-a datorat lipsei de receptivitate din trecut faţă de sugestiile angajaţilor, curentă în perioada economiei planificate centralizat. Ei au tras concluzia că trebuie acordată o atenţie deosebită în cazul încercărilor de transpunere a unor tehnici manageriale dintr-o cultură în alta.

Sursa: Adaptare după Welsh, D.H.B., Luthans, F., & Sommer, S.M. (1993). Managing Russian factory workers: The impact of US-based behavioral and participative techniques. *Academy of Management Journal*, 36, 58-79.

## *Imitarea*

Programele de modificare a comportamentului organizaţional implică utilizarea conştientă a consolidării pentru managementul comportamentului organizaţional. Totuşi, aţi observat desigur că o mare parte din procesele de învăţare pot apărea în organizaţii fără folosirea conştientă de către manageri a consolidatorilor pozitivi sau negativi. De cele mai multe ori , comportamentul pare să apară "automat", fără să profite de modelarea graduală prin încercare şi eroare şi de consolidarea selectivă. De exemplu, după ce a participat la numai două întâlniri de comitet executiv, un vicepreşedinte nou promovat ar putea să arate exact la fel ca un "profesionist" vechi, aducând materialele cele mai potrivite la întâlniri, punând întrebările în modul convenit, şi aşa mai departe.

[a] NT - Vom folosi C.O. drept prescurtare pentru comportament organizaţional, similar cu utilizarea în limba engleză a prescurtării OB pentru organizational behavior.

[b] NT - Modificarea comportamentului organizaţional (în engleză "OB Mod").

*Imitarea. Procesul de copiere a comportamentului celorlalți.*

Ce explicație vom da unei astfel de învățări? Un factor important este **imitarea**, procesul de copiere a comportamentului celorlalți. În cazul imitării, învățarea apare ca urmare a observării sau a imaginării comportamentului celorlalți, mai degrabă decât ca urmare a experienței personale directe[8]. Astfel, noul vicepreşedinte a copiat desigur comportamentul unor colegi din comitetul executiv cu mai multă experiență. A apărut însă consolidarea în acest caz? În procesul de imitare apare *auto-consolidarea*. În primul rând, cunoaşterea experienței cuiva pe care îl apreciem pozitiv are efect consolidator. În plus, atunci când imităm comportamentul cuiva, suntem capabili să ne imaginăm consolidatorii pe care i-a utilizat modelul nostru atunci când a parcurs aceeaşi etapă. Desigur acesta este motivul pentru care imităm comportamentul vedetelor din sport şi lumea spectacolului, un fapt de care profită cei ce lucrează în publicitate atunci când folosesc aceste celebrități pentru a le gira produsele. În orice caz, imitarea este un aspect a ceea ce mai devreme am numit învățare socială.

Care sunt cele mai probabile modele care vor provoca cel mai mare grad de imitare? În general, oamenii atractivi, credibili, competenți, cu un statut social înalt au cele mai mari şanse de a fi imitați. Este important ca, în afară de cele enumerate mai sus, comportamentul modelului să provoace consecințe care sunt privite ca pozitive şi de succes pentru observator. În sfârşit, este util un comportament vivace şi memorabil al modelului - cei plictisitori nefiind modele bune[9]. În şcolile de afaceri, nu sunt rare cazurile când studenții au dezvoltat filozofii sau abordări modelate după lideri de mare calibru din lumea afacerilor, credibili şi de succes. Exemple la zi ar fi Bill Gates de la Microsoft şi Michael Eisner de la Disney, ambii prezentați extensiv în presa populară şi de afaceri.

Proporțiile imitării ca un mijloc de învățare folosit în organizații ne sugerează că managerii ar trebui să acorde mai multă atenție acestui proces. Pe de o parte, managerii care lucrează după principiul "Fă ce zice popa, nu ce face popa!" vor descoperi că vor fi imitați mai mult în ceea ce fac, inclusiv comportamente nedorite cum ar fi decontarea abuzivă a cheltuielilor. De asemenea, în absența unor modele manageriale credibile, muncitorii vor imita comportamentul disfuncțional al unor colegi care îndeplinesc condițiile unor modele puternice. Într-o notă mai optimistă, aprecierile anuale şi sistemele de recompensare bine proiectate permit organizațiilor să facă publice tipurile de comportamente organizaționale care ar trebui imitate.

## SCĂDEREA PROBABILITĂȚII COMPORTAMENTULUI

În discuția de mai înainte asupra comportamentului am fost interesați de *creşterea* probabilității diferitelor comportamente legate de muncă, cum ar fi punctualitatea sau o bună execuție. Atât consolidarea pozitivă cât şi cea negativă pot realiza acest scop. Totuşi, în multe situații ne întâlnim cu comportamente învățate pe care am dori să le oprim. Astfel de comportamente sunt dăunătoare funcționării organizației şi pot fi dăunătoare sănătății şi securității individului ca angajat.

Există două strategii care pot reduce probabilitatea unui comportament învățat: extincția şi sancțiunea (pedepsirea).

### *Extincția*

*Extincția. Abandonarea graduală a comportamentului ca urmare a încetării consolidării.*

**Extincția** implică pur şi simplu încetarea consolidării care menține un anumit comportament nedorit. Dacă nu există consolidare, comportamentul va fi abandonat treptat sau dintr-o dată.

Luați în considerație cazul unui expert în marketing, tânăr şi strălucitor, care se află pe "pista rapidă" a carierelor din organizația sa. Deşi şeful său, vicepreşedintele pe probleme de marketing, a luat în considerație promovarea sa, tânărul expert a început să aibă un obicei foarte deranjant - tendința de a face pe bufonul în timpul şedințelor departamentului. Vicepreşedintele a observat că aceste glume erau consolidate de către râsetele apreciative ale altor doi membri ai departamentului. El a început prin a-şi asigura ajutorul lor pentru a desființa bufoneria. După ce vicepreşedintele le-a explicat problema, ei au convenit să ignore de acum înainte spiritele şi vorbele în doi peri. În acelaşi timp,

vicepreşedintele s-a străduit să consolideze pozitiv comentariile constructive ale tânărului marketer[a]. Glumele au dispărut foarte rapid şi viitorul tânărului bărbat în cadrul companiei a devenit din nou strălucit[10].

Acest exemplu ne arată că extincția acționează cel mai bine atunci când este cuplată cu stimularea unui comportament alternativ dorit. Reamintiți-vă că acele comportamente care au fost învățate în cadrul unor programe de consolidare întârziată sau parțială sunt mai dificil de abandonat decât cele învățate în cadrul unor scheme de consolidare continuă, imediată. Culmea ironiei, va fi mai greu să desființezi obiceiul de a spune bancuri al unui membru al comitetului care a avut mai puțin succes decât al unuia care obținea întotdeauna un hohot de râs.

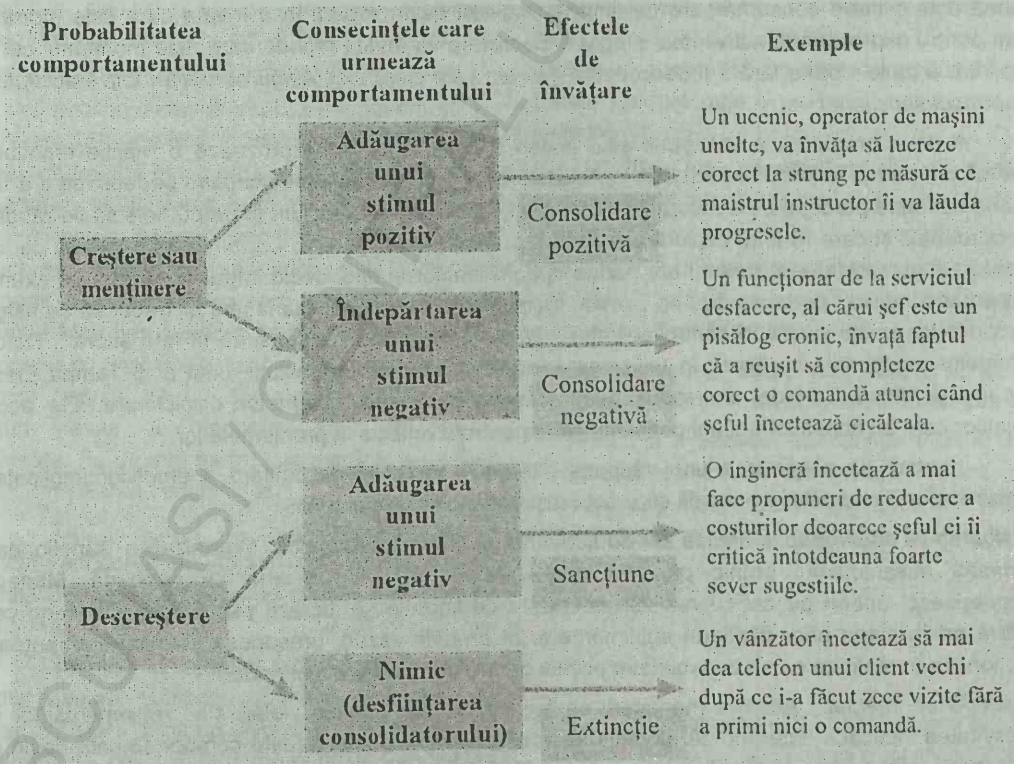
## *Sancțiunea*

*Sancțiunea. Aplicarea unui stimul potrivnic, ca urmare a unui anume comportament şi care este proiectat să scadă probabilitatea acelui comportament.*

**Sancțiunea** implică aplicarea unui stimul neplăcut, potrivnic, ca urmare a unui comportament nedorit. Teoretic, acest lucru ar trebui să reducă probabilitatea răspunsului atunci când cel implicat învață că acel comportament conduce la consecințe nedorite. Observați diferența dintre sancțiune şi consolidare negativă. În consolidarea negativă, un stimul amenințător este *îndepărtat* ca urmare a unui anumit comportament, crescând probabilitatea acelui comportament. În cazul sancționării, un stimul amenințător este *aplicat* după un anumit comportament, *scăzând* probabilitatea acelui comportament. Dacă un şef îşi va critica secretara pe care o găseşte folosind la birou telefonul în interes personal, ne aşteptăm să întâlnim mai rar acest comportament în viitor. Figura 3.4 compară sancțiunea cu consolidarea şi extincția.

FIGURA 3.4

**Rezumatul efectelor învățării**




[a] NT - Cuvântul *marketer* a fost adoptat în limba română cu acelaşi sens ca şi în limba engleză, adică *persoană care se ocupă cu marketingul sau, în general, cu probleme de piață*. Îl folosim cu intenția de a *consolida* această utilizare.

## *Utilizarea eficace a sancționării*

**SUNTOON** (probabil de la numele ziarului SUN și de la carTOON) de Jim Philips

Teoretic, sancțiunea ar trebui să fie utilă pentru eliminarea comportamentului nedorit. Orice s-ar zice, pare irațional să repetăm acțiuni care ne aduc necazuri. Din nefericire, sancțiunea are câteva caracteristici proprii care îi limitează adesea eficacitatea în stoparea activității nedorite. Mai întâi, deşi sancționarea asigură un semnal clar referitor la activitățile nepotrivite, ea nu demonstrează singură care sunt activitățile ce ar trebui să înlocuiască răspunsul sancționat. Să revedem cazul directorului care își ceartă secretara pentru faptul că dă telefoane în interes personal de la serviciu. În cazul în care secretara dă telefoane numai după ce şi-a terminat treaba, ea s-ar putea întreba pe bună dreptate ce ar trebui să facă în momentele ei libere. Dacă şeful nu-i oferă activități alternative, mesajul conținut de sancțiune ar putea să se piardă. Atât consolidatorii pozitivi cât şi cei negativi specifică deci comportamentele potrivite. Sancțiunea indică numai care este comportamentul nepotrivit. Atât timp cât nu se asigură un comportament alternativ consolidat, sancțiunea va suprima doar temporar răspunsul nedorit. Atunci când nu va mai exista supraveghere, răspunsul va tinde să reapară. Monitorizarea continuă este o mare consumatoare de timp iar indivizii devin experți în a învăța care este momentul potrivit pentru a-şi continua activitatea interzisă. Secretara va învăța repede care este momentul cel mai bun pentru a da telefoane fără a fi descoperită. Morala este clară aici: *Asigurați o alternativă acceptabilă la răspunsul sancționat.*

A doua problemă a sancțiunii este aceea că are tendința să provoace o reacție emoțională puternică din partea individului pedepsit[11]. Aceasta este mai probabilă atunci când pedepsirea s-a făcut la mânie sau este percepută ca incorectă. Managerii care se străduiesc din toate puterile să fie răbdători cu subordonații şi care în final explodează riscă reacții superemoționale. La fel se întâmplă cu cei care tolerează un comportament nedorit din partea subordonaților şi apoi decid impulsiv să dea un exemplu cu un anume individ, pedepsindu-l pe acesta. Înainte de a sancționa, managerii ar trebui să se asigure că propriile lor emoții sunt sub control şi trebuie să evite în general pedepsirea în fața altora[12]. Datorită problemelor emoționale implicate în utilizarea sancțiunii, anumite organizații, cum ar fi Tampa Electric Company şi Union Carbide, au redus rolul acesteia în cadrul sistemelor disciplinare. Ele acordă angajaților care au comis infracțiuni concediu *plătit* pentru a reflecta la problemele lor.

În afară de asigurarea unui răspuns alternativ corect şi de limitare a emoțiilor implicate în pedepsire, există alte câteva principii care pot creşte eficacitatea sancțiunii.

- *Asigurați-vă că pedeapsa aleasă are cu adevărat un efect descurajator.* Organizațiile "sancționează" adesea absenteismul cronic prin eliminarea de la lucru pe o anumită perioadă. Managerii "pedepsesc" uneori pe cei cu realizări inferioare cerându-le să lucreze peste program, ceea ce le oferă posibilitatea unor câştiguri suplimentare. În ambele cazuri, presupusa sancțiune ar putea să acționeze în realitate ca un consolidator pozitiv pentru comportamentul nedorit.
- *Sancționați imediat.* Adesea managerii se fac că nu văd primele violări ale reglementărilor sau activitatea ineficace, sperând că lucrurile se vor "rezolva"[13]. Astfel aceste comportamente devin mai puternice prin repetare. Dacă sancționarea imediată este greu de aplicat, managerul trebuie să amâne acțiunea pentru un moment mai potrivit şi atunci să reinstaureze circumstanțele legate de problema de comportament. De exemplu, directoarea unei bănci ce observă un comportament necorespunzător din partea unui funcționar de ghişeu ar putea să-i ceară acelei persoane să rămână

după program. În acel moment, ea ar trebui să o sancționeze la ghișeu, mai degrabă decât în biroul directorial, demonstrându-i probabil cum ar fi trebuit să acționeze și jucând rolul unui client pentru a-i permite funcționarului să practice procedura corectă.

- *Nu recompensați comportamentele nedorite înainte sau după sancționare.* Mulți supraveghetori se antrenează în bufonerii alături de subordonații lor până când își dau seama că mai trebuie să facă și ceva treabă. Atunci, pe neașteptate, fac stânga-împrejur și pedepsesc pe cei care "pierd timpul". Uneori, managerii se simt vinovați pentru pedepsele acordate subordonaților lor ca urmare a încălcării unor reguli și încearcă imediat să le repare printr-o manifestare de simpatie și afecțiune. De exemplu, șeful care și-a criticat secretara pentru folosirea telefonului organizației ar putea să-i ofere o oră mai târziu un buchet de flori. Astfel de acțiuni transmit subordonaților semnale deosebit de confuze referitor la modul cum ar trebui să se comporte, atât timp cât managerul poate să consolideze din neatenție chiar răspunsul la care el vrea să renunțe.
- *Nu sancționați din neatenție comportamentul dorit.* Aceasta se întâmplă destul de des în organizații (vedeți caricatura). Managerii care nu și-au consumat tot bugetul într-un anumit an fiscal se pot trezi cu bugetul anului următor diminuat, sancționându-li-se astfel prudența. Funcționarii guvernamentali care dezvăluie practici ineficiente sau risipitoare se pot trezi retrogradați[14]. Profesorilor universitari care sunt considerați foarte buni pedagogi li se încredințează sarcini dificile și mari consumatoare de timp, într-un comitet de analiză a programei, luându-le din timpul necesar pregătirii cursurilor (vedeți "ÎN OBIECTIV: *Lipsă de flexibilitate la Departamentul de vehicule cu motor al Californiei*").

## ÎN OBIECTIV: *Lipsă de flexibilitate la Departamentul de vehicule cu motor al Californiei*

Campania californiană care urmărea obligarea patronatului de stat de a fi mai flexibil s-a încheiat cu un veto al guvernatorului Pete Wilson.

În ultimul caz de implicare a guvernului în probleme de muncă, aceasta a degenerat primăvara trecută într-o bătălie legislativă după ce Departamentul de vehicule cu motor al Californiei a impus, pentru întârzieri repetate, o sancțiune cu reducerea retribuției salariatei sale Lesbhia Morones, o mamă a cinci copii din East Oakland. Doamna Morones a acceptat că întârzie adesea, de obicei cu mai puțin de cinci minute, în parte datorită faptului că nu dorește să-și lase copiii singuri înainte de începerea școlii la ora 8 dimineața. Pe de altă parte, înregistrările au arătat că era un salariat conștiincios.

Un judecător de drept administrativ a revocat reducerea de salariu dar decizia a fost anulată de către comitetul de personal al statului California.

În mijlocul atenției exacerbate a mass-mediei asupra plângerii doamnei Morones, un parlament statal profund divizat a votat o măsură, susținută de cei 130.000 membrii ai sindicatului funcționarilor guvernamentali, care cerea agențiilor guvernamentale să fie mai flexibile în împăcarea între muncă și datoriile familiale. Guvernatorul Wilson nu a fost însă de acord, spunând că legile statului asigură deja o protecție amplă a nevoilor familiale.

Fran Sussner Rogers, director al firmei de consultanță din Boston Work/Family Directions, a afirmat că tot scandalul a reprezentat "un caz clasic" al modului în care politicile rigide pot prinde incorect "în plasă" și pedepsi muncitorii devotați care au conflicte familiale.

1. Ce ne spune acest caz despre dificultățile folosirii sancțiunii ca instrument managerial?
2. Pentru a fi eficace, sancțiunea trebuie să fie percepută ca fiind corectă. Care este persoana care va vedea cel mai probabil sancționarea cu reducerea salariului ca incorectă?

---

Sursa: Shellengbarger, S. (13 octombrie 1993). California rămâne rigidă în privința programului. *The Wall Street Journal*, pag. B.

În rezumat, sancționarea poate fi o metodă eficace de stopare a comportamentului nedorit. Totuşi, pentru a realiza această eficacitate, managerii trebuie să o aplice cu foarte mare atenție şi deliberat. În general, consolidarea comportamentelor corecte şi anihilarea răspunsurilor nedorite sunt strategii manageriale mai sigure decât sancționarea.

## AUTOCONDUCEREA

***Autoconducerea.*** *Utilizarea principiilor învățării pentru dirijarea propriului comportament.*

În cea mai mare parte a acestui capitol am fost preocupați de modul în care organizațiile şi managerii individuali pot utiliza principiile învățării pentru a dirija comportamentul membrilor organizației. Totuşi, angajații pot utiliza principiile învățării pentru a-şi conduce *propriul* comportament, făcând astfel controlul extern mai puțin necesar. Procesul este denumit **autoconducere**[15].

Cum poate apărea autoconducerea? Vă veți reaminti că discuția noastră referitoare la învățare socială şi imitare a implicat factori cum ar fi observarea, imaginația, imitarea şi autoconsolidarea. Indivizii le pot utiliza alături de alte tehnici similare pentru a-şi controla propriul comportament. Procesul de bază implică observarea comportamentului cuiva, compararea comportamentului cu un standard şi autorecompensarea în cazul în care comportamentul atinge standardul[16].

Pentru a ilustra câteva tehnici specifice de autoconducere, să considerăm cazul unui director care constată că îşi ia prea mult de lucru acasă seara sau în weekend. În timp ce colegii săi par să aibă majoritatea serilor sau a sfârşiturilor de săptămână libere, propria sa familie este pe cale să-l repudieze pentru lipsă de atenție! Ce poate face?[17]

- *Să colecteze date prin observare proprie.* Aceasta implică adunarea de date obiective despre propriul comportament. De exemplu, directorul ar putea ține câteva zile o evidență a convorbirilor telefonice şi a altor întreruperi, dacă bănuieşte că acestea au o contribuție la ineficiența sa.
- *Să observe modele.* Directorul ar putea să examineze la colegii săi abilitățile legate de managementul timpului cu scopul de a găsi pe cineva care a avut succes în acest domeniu şi pe care să-l imite.
- *Să-şi stabilească obiective.* Directorul ar putea să stabilească obiective specifice pe termen scurt pentru a reduce întreruperile datorate telefoanelor intempestive şi vizitelor neprogramate, asigurându-şi sprijinul secretarei şi utilizând datele obținute prin autoobservare pentru a-şi monitoriza progresele. Obiectivele pe termen lung ar putea implica patru seri libere pe săptămână şi nu mai mult de patru ore de muncă în weekend.
- *Să facă repetiții.* Directorul ar putea anticipa că va fi necesar să-şi prelucreze colegii în legătură cu disponibilitatea sa mai redusă. Astfel, pentru a nu-i ofensa, va trebui să facă repetiții de explicare a motivelor pentru care şi-a revizuit accesibilitatea.
- *Să se autoconsolideze.* Directorul şi-ar putea promite un weekend la mare cu familia pentru prima dată când va reuşi să-şi atingă obiectivele legate de reducerea supraîncărcării cu sarcini pentru acasă.

Un stat din vestul SUA a utilizat un program de autoconducere pentru a îmbunătăți prezența la lucru a muncitorilor de întreținere sindicalizați. Cei care utilizaseră mai mult de jumătate din concediul de boală au fost invitați de către serviciul de personal pentru a participa timp de opt săptămâni la un program cu următoarele caracteristici:

- Discutarea motivelor generale de utilizare a concediului de boală. În fruntea listei erau probleme de transport, dificultăți familiale şi probleme cu colegii de muncă şi supraveghetorii.
- Autoevaluarea motivelor individuale pentru absentare şi dezvoltarea unor strategii personale pentru rezolvare.

- Stabilirea de obiective pentru a se angaja în comportamente care să conducă la îmbunătățirea prezenței (obiective pe termen scurt) și îmbunătățirea prezenței până la un nivel specific (obiectiv pe termen lung).
- Autoobservarea utilizând grafice și jurnale. Angajații și-au înregistrat singuri prezența la lucru, motivele pentru care au lipsit și măsurile pe care le-au luat pentru a veni mereu la lucru.
- Identificarea unor consolidatori și a unor sancțiuni specifice pe care să și le autoadministreze în cazul atingerii sau neatingerii scopurilor.

Comparați cu un grup de control, angajații care au fost expuși programului au atins o îmbunătățire semnificativă a prezenței și, în plus, s-au simțit mult mai încrezători în faptul că vor fi capabili să vină la lucru atunci când se vor confrunta cu diverse obstacole în calea unei bune prezențe[18]. Programele de autoconducere au frecvent succes în schimbarea în sens pozitiv a comportamentului legat de muncă.

În finalul acestei secțiuni despre învățare, ar trebui să înțelegeți că, datorită diferențelor de personalitate, oamenii nu reacționează în același fel la consolidare sau sancționare. Pe de altă parte, experiența de învățare poate modela în realitate personalitatea cuiva. Vom examina acum conceptul de personalitate.

## CE ESTE PERSONALITATEA?

Noțiunea de personalitate străbate gândirea și discuțiile din cultura noastră. Prin presa scrisă și audio-vizuală suntem bombardați cu informații referitoare la "personalități". Ni se promite uneori prezentarea incitantă a unor oameni cu personalități "interesante". Întâlnim uneori oameni care se pare că "nu au personalitate". Dar ce *este* până la urmă personalitatea?

*Personalitatea. Setul relativ stabil de caracteristici psihologice care influențează modul în care individul interacționează cu mediul său.*

**Personalitatea** este setul relativ stabil de caracteristici psihologice care influențează modul în care individul interacționează cu mediul său. Personalitatea unui individ rezumă stilul său personal de a trata cu lumea. Ați observat desigur diferențe în stilurile personale ale părinților, prietenilor, profesorilor, șefilor sau subordonaților. Ea se reflectă în modul distinct în care ei reacționează la oameni, situații și probleme.

De unde provine personalitatea? Personalitatea consistă dintr-un număr de dimensiuni și trăsături care sunt determinate complex de către predispoziția genetică și trecutul de învățare pe termen lung al persoanei. Deși personalitatea este relativ stabilă, ea este desigur susceptibilă de schimbare prin experiența de învățare adultă.

## PERSONALITATEA ȘI COMPORTAMENTUL ORGANIZAȚIONAL

Datorită unor probleme legate de măsurare, personalitatea are un trecut mai degrabă lipsit de perspective în comportamentul organizațional. Totuși, progresele făcute de tehnicile de măsurare ca și noi direcții în organizații au provocat un interes renăscut. De exemplu, accentul crescut care se pune pe posturile în servicii având contact direct cu consumatorii, preocuparea pentru etică și integritate ca și interesul contemporan pentru munca în echipă și cooperare au indicat toate contribuția potențială a personalității[19].

Sunt necesare câteva cuvinte de precauție referitoare la personalitate. Mai întâi, cu toate că folosim adesea etichetări ca "vanitos" pentru a descrie oamenii, va trebui să ne reamintim întotdeauna că oamenii au o *diversitate* de caracteristici de personalitate. Clasificarea excesivă a oamenilor nu ne ajută să apreciem potențialul lor unic de a contribui la succesul unei organizații. În al doilea rând, anumite caracteristici de personalitate sunt utile în anumite situații organizaționale. Nu există o cea mai bună personalitate și managerii ar trebui să învețe să aprecieze avantajele diversității angajaților. Un concept

cheie aici este acela de *adecvare*, punând persoana potrivită să facă munca potrivită şi expunând angajaţi diferiţi unor stiluri manageriale diferite. În final, avem adesea tendinţa de a exagera impactul personalităţii asupra comportamentului organizaţional. Personalitatea va avea cel mai mare efect în situaţiile "slabe". Acestea sunt situaţiile cu roluri definite lejer, puţine reglementări şi contexte de consolidare şi sancţionare slabe. Ca exemplu, gândiţi-vă la o organizaţie locală nou formată pe bază de voluntariat. În situaţiile "tari", cu roluri mai bine definite, reguli şi contextualităţi, personalitatea tinde să aibă un impact mai mic[20]. Ca exemplu, gândiţi-vă la operaţiuni militare obişnuite. În vinieta care a început capitolul, nici viu coloratul Campeau nici conservatorul Reichmann nu au putut să depăşească realităţile situaţionale puternice ale recesiunii şi ale unei pieţe imobiliare în suferinţă.

În ceea ce urmează vom discuta cinci dimensiuni generale ale personalităţii. Apoi vom trata despre trei caracteristici de personalitate care au o relevanţă specială pentru comportamentul organizaţional. Mai târziu vom explora impactul altor caracteristici de personalitate asupra satisfacţiei în muncă, motivaţiei, eticii, politicilor organizaţionale, stresului şi alegerii carierei.

## *Cele "cinci mari" [a] dimensiuni ale personalităţii*

Oamenii sunt unici, oamenii sunt complecşi şi există literalmente sute de adjective care reflectă această complexitate unică. De-a lungul anilor, însă, psihologii au descoperit că există cinci dimensiuni de bază dar generale care descriu personalitatea. Aceste "cinci mari" dimensiuni sunt rezumate în Figura 3.5 alături de câteva trăsături ilustrative[21]. Dimensiunile sunt următoarele:

- *Extraversiunea* - reprezintă gradul în care cineva este sociabil în opoziţie cu cel care este timid. Extravertiţii se simt bine în situaţii sociale, în timp ce aceia care se situează jos pe această dimensiune (introvertiţii) le evită.
- *Stabilitatea emoţională* - este măsura în care o persoană are un nivel corespunzător de control emoţional. Oamenii cu o stabilitate emoţională înaltă sunt încrezători în forţele proprii şi au o înaltă consideraţie faţă de ei înşişi. Cei cu o stabilitate emoţională redusă tind spre îndoiala de sine şi deprimare.
- *Gradul de agreare* - măsura în care o persoană este prietenoasă şi abordabilă. Oamenii mai agreabili sunt calzi şi grijulii. Oamenii mai puţin agreabili tind să fie reci şi distanţi.
- *Conştiinciozitatea* - gradul în care o persoană este responsabilă şi orientată spre realizări. Oamenii mai conştiincioşi sunt de nădejde şi motivaţi pozitiv. Oamenii mai puţin conştiincioşi nu sunt de încredere.
- *Deschiderea la nou* - măsura în care o persoană gândeşte flexibil şi este receptivă la idei noi. Oamenii mai deschişi tind spre creativitate şi inovare. Oamenii mai puţin deschişi sunt favorabili menţinerii status quo-ului.

Aceste dimensiuni sunt relativ independente. Poţi fi, deci, mai sus sau mai jos în orice combinaţie de dimensiuni. De asemenea ele tind să se menţină în diverse medii culturale. Astfel, oamenii aparţinând unor culturi diverse folosesc cu toţii aceste dimensiuni atunci când descriu personalităţile prietenilor şi cunoştinţelor.

Cercetarea a început numai de curând să lege aceste dimensiuni ale personalităţii de comportamentul organizaţional. Totuşi, rezultatele sunt deja promiţătoare. Mai întâi, există dovezi că fiecare dintre cele cinci dimensiuni are legătură cu performanţa în muncă[22]. În general, trăsături precum cele plasate în jumătatea de sus a figurii 3.5 conduc la o funcţionare pe post mai bună. O trecere în revistă a găsit că pentru manageri şi personalul de vânzări este importantă o extraversiune mare şi că, pentru toate ocupaţiile, conştiinciozitatea uşurează performanţa[23]. Aşa cum se sugerează într-o altă

[a] NT - Cititorul român este mai puţin familiarizat cu obsesia americană pentru top-uri. În America de Nord se vorbeşte despre "cei trei mari" ai industriei auto (General Motors, Ford , Chrysler), cei "doi mari" producători de detergenţi (Procter&Gamble, Unilever), cele "şapte surori" (marile companii petroliere internaţionale) etc.

trecere în revistă, conștiinciozitatea este un antidot important în cazul comportamentelor contraproductive, cum ar fi furtul, absenteismul și problemele disciplinare[24]. În final, ca o dovadă a discuției noastre anterioare asupra constrângerilor situaționale, un studiu a arătat că o conștiinciozitate deosebită și extraversiunea au contribuit mai mult la performanța managerială pentru conducătorii care au avut mai multă autonomie[25].

FIGURA 3.5

**Cele "cinci mari" dimensiuni ale personalității**

| EXTRAVERSIUNEA | STABILITATEA EMOȚIONALĂ | GRADUL DE AGREARE | CONȘTIINCIOZITATEA | DESCHIDEREA LA NOU |
|---|---|---|---|---|
| Sociabil<br>Vorbăreț<br><br>față de<br><br>Retras<br>Timid | Stabil<br>Încrezător<br><br>față de<br><br>Deprimat<br>Anxios | Tolerant<br>Cooperativ<br><br>față de<br><br>Rece<br>Aspru | De nădejde<br>Responsabil<br><br>față de<br><br>Neîngrijit<br>Impulsiv | Curios<br>Original<br><br>față de<br><br>Monoton<br>Lipsit de imaginație |

În exemplul cu care a început acest capitol, Robert Campeau și-a folosit extraversiunea pentru a-și promova proiectele. El a prezentat de asemenea o anumită instabilitate emoțională. Paul Reichmann, un introvert, a stat în spatele scenei realizând pachete financiare.

Așa cum am spus mai înainte, cele "cinci mari" dimensiuni ale personalității sunt de bază și generale. Ne vom întoarce acum spre câteva caracteristici mult mai specifice ale personalității și care influențează comportamentul organizațional.

## *Locul controlului*

***Locul controlului.*** *Un set de convingeri referitoare la faptul dacă controlul comportamentului cuiva este realizat în principal de către forțele exterioare sau interioare.*

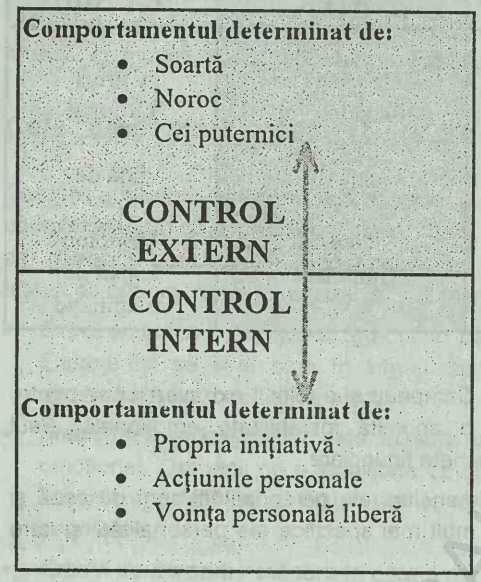
Gândiți-vă la următoarea comparație. Laurie și Stan sunt amândoi ucenici în ale managementului în două mari bănci. Ei au totuși așteptări mai degrabă diferite referitor la viitorul lor. Laurie s-a înscris la cursurile serale ale unui program de Master of Business Administration organizat de o universitate din apropiere. Deși unele din cursurile pe care le parcurge la programul M.B.A. nu sunt aplicabile imediat în activitatea ei, Laurie simte că trebuie să fie pregătită pentru responsabilități sporite pe măsură ce va urca în ierarhia băncii. Laurie este convinsă că va fi promovată deoarece muncește din greu, studiază din greu și își face treaba corect. Ea simte că un individ își poate croi propriul drum în această lume și că poate să-și controleze destinul. Ea este sigură că poate să devină într-o bună zi președintele băncii, dacă într-adevăr dorește aceasta. Motoul ei personal este: "Pot să fac asta."

Stan, pe de altă parte, nu vede nici un rost în a-și completa studiile dincolo de diploma sa de economist. După el, astfel de activități nu merită a fi făcute. Oamenii care sunt promovați au pur și simplu noroc sau au relații speciale, și o pregătire academică mai avansată sau munca din greu nu au nici o legătură cu aceasta. Stan simte că este imposibil să-ți prevezi viitorul și consideră că lumea este mai degrabă incorectă.

Laurie şi Stan diferă în legătură cu o dimensiune a personalităţii numită **locul controlului.** Această variabilă se referă la convingerile indivizilor despre *localizarea* factorilor care le controlează comportamentul. La un capăt al axei se află interniştii (ca Laurie, Robert Campeau şi Paul Reichmann) care cred că şansa de a-şi controla comportamentul se află în ei înşişi. La celălalt capăt se află externiştii (ca Stan) care cred că forţele externe le determină comportamentul. Nu este nici o surpriză să aflăm că, în contradicţie cu interniştii, externiştii văd lumea ca fiind imprevizibilă, un loc al norocului în care şansa, soarta şi cei puternici le controlează destinul[26]. (Vedeţi Figura 3.6)

**FIGURA 3.6**

**Axa localizării interne/externe a controlului**




Interniştii tind să vadă legături puternice între efortul pe care îl depun în munca lor şi nivelul de performanţă pe care îl ating. În plus, ei percep într-o măsură mai mare decât externiştii faptul că organizaţia nu va lăsa neobservată performanţa înaltă şi o va recompensa[27]. Deoarece interniştii cred că recompensele pe care le vor primi vor fi influenţate de comportamentul lor legat de muncă, ei vor fi mult mai probabil atenţi la informaţia care îi va face capabili să lucreze mai bine şi o vor fructifica[28].

Cercetarea arată că localizarea controlului influenţează comportamentul organizaţional într-o mare varietate de ocupaţii. De exemplu, în cercetarea pe care am făcut-o asupra reprezentanţilor de service şi a profesorilor, am descoperit că oamenii care credeau că au control intern asupra propriei sănătăţi au fost mai atenţi decât externiştii în materie de sănătate. Într-un alt studiu, directorii generali mai externişti s-au angajat în afaceri mai riscante, au promovat mai multe inovaţii ale produsului sau legate de comercializare şi au fost mai degrabă lideri decât urmăritori în cadrul competiţiei[29].

Evident, deoarece se percep ca fiind capabili să controleze ceea ce li se întâmplă, oamenii care cred în controlul intern sunt mai satisfăcuţi de munca lor, câştigă mai mulţi bani şi ajung în poziţii mai înalte în organizaţii[30]. În plus, se pare că ei sunt mai puţin stresaţi, suportă mai bine stresul şi se angajează în planificări mult mai îngrijite ale carierei[31].

Cum ar trebui să fie conduşi oamenii cu nivele diferite ale localizării controlului, astfel încât să dea tot ceea ce au mai bun? Efectiv, cercetarea arată că interniştii nu lucrează obligatoriu mai bine decât externiştii. Interniştii par mai degrabă să acţioneze mai bine în munci care necesită iniţiativă şi inventivitate, în timp ce externiştii se descurcă mai bine în cazul sarcinilor de rutină[32]. Astfel, vom căuta să angajăm un internist pentru o operaţiune aflată la început şi un externist pentru a ocupa un post existent, bine stabilit. Externiştii se pare că preferă o supraveghere mai directivă[33]. Pe de altă parte, participarea şi autoconducerea par să fie mai potrivite pentru un subordonat internist.

## *Automonitorizarea*

*Automonitorizarea. Măsura în care oamenii observă şi reglează aparenţa şi comportamentul lor în cadrul social şi în relaţiile umane.*

Sunt convins că aţi cunoscut oameni care tindeau să-şi "poarte inima pe tavă". Aceştia sunt oamenii care fac ceea ce cred şi spun ceea ce gândesc fără a ţine cont de contextul social. Pe de altă parte, sunt la fel de sigur că aţi cunoscut oameni care erau mult mai atenţi la împrejurările sociale, mult mai preocupaţi să potrivească ceea ce spun şi ceea ce fac cu natura acelor împrejurări, indiferent de ceea ce simţeau sau gândeau în realitate. Ceea ce avem aici este un contrast în materie de **automonitorizare**, care este măsura în care oamenii

observă și reglează aparența și comportamentul în cadrul social și în relațiile umane[34]. Oamenii care își "poartă inima pe tavă" au un nivel redus de automonitorizare. Ei nu sunt așa de preocupați de a se supraveghea și de a se adapta la cei din jur. Opușii lor sunt cei cu automonitorizare înaltă, care se preocupă să observe și să controleze imaginea pe care o lasă. În acest sens cei cu automonitorizare înaltă se comportă cumva ca niște actori. În particular, cei cu automonitorizare înaltă tind să se preocupe de un comportament social potrivit, căutând să recepționeze semnalele sociale și să-și regleze comportamentul după aceste semnale.

Cum este comportamentul organizațional afectat de către automonitorizare?[35] Cei cu automonitorizare înaltă se pare că au tendința să se îndrepte spre munci care cer prin natura lor un anumit grad de interpretare a unui rol. Vânzările, avocatura, relațiile publice și politica sunt bune exemple. În astfel de munci, este critică abilitatea de a te adapta la clienți sau la persoana cu care ai contact; de asemenea sunt critice abilitățile de comunicare și de convingere, caracteristici pe care cei cu automonitorizare înaltă le au adesea. Două studii au arătat că, în aceeași organizație, managerii sunt înclinați să se automonitorizeze mai mult decât nonmanagerii. Promovarea în rândul managerilor este adesea o funcție de aprecieri subiective ale performanței și abilitatea de a citi și de a te conforma așteptărilor șefului poate fi critică pentru avansare.

Un studiu interesant a descoperit că reprezentanții în teren ai unei organizații importante de franciză erau clasificați ca buni performeri dacă aveau o automonitorizare înaltă. Această poziție cerea reprezentanților să medieze între numeroasele interese divergente ale corporației, francizelor și furnizorilor. Abilitatea de a te adapta cu succes la cerințe sociale concurente, unul din punctele tari ale celor cu automonitorizare înaltă, este astfel foarte convenabilă în cazul acestui rol[36].

În contextele sociale care necesită multă interacțiune verbală, cei cu automonitorizare înaltă tind să acceadă la poziția de lideri. Mai mult, ei par să aibă flexibilitatea comportamentală pentru a-și adapta stilul managerial la cerințele situației concrete (de exemplu, prietenos față de dictatorial)[37]. Din nou, vedem abilitatea de a "citi" mediul social și de a i te adapta.

Sunt întotdeauna cei cu automonitorizare înaltă în avantajul organizației? Improbabil. Ei se vor simți probabil neconfortabil în situații sociale ambigue în cazul cărora este dificil să alegi comportamentul cel mai potrivit social. Contactarea culturilor nefamiliare (naționale sau de întreprindere) poate să provoace stresul. De asemenea, anumite roluri solicită oamenilor să acționeze în contra curentului sau să apere ceea ce cred cu adevărat. Astfel, cei cu automonitorizare înaltă tind să fie slabi inovatori și să reziste greu la presiunea socială.

## *Autostima*

Cât de mult vă place de dumneavoastră înșivă? Aceasta este esența caracteristicii de personalitate ce se numește autostimă. Mai formal, **autostima** este gradul în care o persoană se autoevaluează pozitiv. Oamenii cu o înaltă autostimă au imagini favorabile despre ei înșiși. Oamenii cu o scăzută autostimă au o imagine nefavorabilă despre ei înșiși. Ei tind, de asemenea, să fie nesiguri asupra corectitudinii propriilor opinii, atitudini și comportamente. În general, oamenii tind să fie foarte bine motivați pentru a se proteja de amenințările la adresa stimei lor față de ei înșiși.

***Autostima.*** *Gradul în care o persoană se autoevaluează pozitiv.*

Una dintre cel mai interesante diferențe dintre oamenii cu o autostimă înaltă și cei cu o autostimă scăzută este cea care se referă la *plasticitatea* gândirii și comportamentului lor. Oamenii care au o autostimă scăzută tind să fie mai susceptibili la influențe externe și sociale decât cei care au o autostimă înaltă. Adică sunt mai ușor de modelat. Evenimentele și oamenii din mediul organizațional au, așadar, un impact mai mare asupra credințelor și acțiunilor angajaților cu autostimă redusă. Acest lucru apare deoarece, fiind nesiguri asupra propriilor vederi și a comportamentului lor, este mult mai probabil ca ei să se uite la ceilalți pentru informații și confirmare. În plus, oamenii care au o stimă redusă față de sine caută aprobarea socială de la alții, aprobare pe care o pot câștiga mai ușor adoptându-le părerile. În final, este mai probabil ca oamenii cu o autostimă redusă să își asume personal feedback-ul negativ

decât cei cu o autostimă mai înaltă. Aceasta va induce schimbarea, dar această schimbare nu este întotdeauna spre mai bine[38]. În general, nu există o relație consistentă între autostimă și performanță. Totuși, angajații cu stimă redusă față de sine tind să reacționeze mai rău la feedback-ul negativ - acesta le scade performanța ulterioară[39]. Corelat cu ceea ce am discutat mai înainte despre învățare, aceasta înseamnă că managerii ar trebui să fie în mod special atenți cu subordonații având o autostimă scăzută atunci când folosesc consolidarea negativă și sancționarea. Atunci când se consideră că o problemă de performanță se datorează unor cauze externe, acest lucru trebuie comunicat foarte clar. De asemenea, managerii trebuie să dirijeze critica la adresa dificultăților activității și nu la adresa persoanei. Așa cum vom arăta pe scurt, modelarea comportamentului corect ar trebui să fie eficace în mod special cu angajații cu autostimă redusă. În ultimul rând, managerii ar trebui să încerce să evite numirea angajaților cu stimă redusă față de sine în posturi (cum ar fi vânzările de asigurări de viață) care asigură inerent un feedback negativ abundent.

Oamenii cu autostimă redusă nu reacționează bine la situații ambigue și stresante. Fiind foarte sensibili la mediul lor social, ei tind să perceapă un stres mai mare și să se descurce mai greu cu el[40]. Este probabil inteligent să evităm plasarea oamenilor cu autostimă redusă în posturi care necesită interpretarea de roluri concurente. De exemplu, supraveghetorii de nivelul întâi pot fi confruntați cu solicitări concurente din sus și din jos.

Se poate ca o persoană să aibă prea multă stimă față de sine? Probabil că da. O preocupare excesivă pentru menținerea autostimei poate deteriora abilitățile de negociere și inhiba oamenii în a cere ajutorul celorlalți. De asemenea, o încredere în sine excesivă poate conduce oamenii să evite căutarea de informații critice pentru rezolvarea unei probleme sau la evitarea unor informații care le amenință propria imagine[41]. O chestiune mai subtilă se referă la faptul că o plasticitate crescută, care provine dintr-o autostimă redusă, poate în realitate să fie foarte utilă atunci când avem nevoie de adaptabilitate și deschidere față de informații din exterior. În plus, cei cu autostimă redusă sunt relativ dispuși să imite modele credibile și răspund bine când au de-a face cu un mentor.

## *Agenda managerului* Consolidarea în stilul Mary Kay Ash

Geniul lui Mary Kay Ash a făcut-o să nu confunde consolidatorii cu recompensele și să exploateze o sursă de consolidare pe care multe, multe organizații o neglijează - recunoașterea ca o formă de feedback.

1. Mary Kay utilizează o mare varietate de forme de recunoaștere pentru a consolida performanța în vânzări și recrutare. Acestea includ diverse ace de cravată, eșarfe, insigne, dar și Cadillac-uri roz și mult doritele vacanțe de cinci stele cu Mary Kay însăși. Deși unele dintre aceste lucruri au valoare bănească, consolidarea este realizată în special datorită valorii lor *simbolice* care denotă nivelele diferite ale performanței. Compania oferă cea mai mare parte a acestei recunoașteri la spectaculoasa conferință anuală ce se ține la Dallas cu o participare de 30.000 de persoane. Performerii servesc astfel drept model pentru ceilalți. Reamintiți-vă că aceasta este o forță de muncă care nu ar primi cine știe ce recunoaștere în alte sfere ale vieții.
2. Una dintre problemele cu consolidarea a 300.000 de oameni este de a afla care sunt consolidatorii pe care i-ar prefera. Într-o anumită măsură, Mary Kay a rezolvat aceasta prin autoselecție. Aceasta înseamnă că este puțin probabil ca oamenii cărora nu le pasă de tipul de recunoaștere pe care îl oferă compania să devină și să rămână implicați. Sistemul de recunoaștere a performanței este cel care construiește devotamentul față de companie și dă acel sens al identității organizaționale unor oameni care sunt de fapt operatori independenți.

Exceptând posibilele dezavantaje ale unei stime excesive, organizațiile vor profita în general de pe urma unei forțe de muncă cu o autostimă înaltă. Astfel de oameni tind să ia decizii mult mai

ambițioase privind cariera lor, prezintă o mai mare satisfacție în muncă și sunt în general mai rezistenți la tensiunile muncii de zi cu zi[42] . Ce trebuie să facă organizațiile pentru a susține autostima? S-au descoperit dovezi consistente despre faptul că șansa de a participa la luarea deciziilor, autonomia și o muncă interesantă sunt corelate pozitiv cu autostima[43] . De asemenea, organizațiile ar trebui să evite crearea unei culturi cu reguli de lucru excesive și lipsite de relevanță care ar transmite angajaților semnale negative referitoare la competența lor și încrederea de care se bucură[44] .

## REZUMAT

- Învățarea apare atunci când practica sau experiența conduce la o schimbare relativ stabilă a potențialului comportamental. Învățarea operantă apare ca o funcție a consecințelor comportamentului. Învățarea socială apare prin observarea comportamentului celorlalți.
- Dacă un anumit comportament apare regulat sau crește în probabilitate, puteți presupune că el este consolidat. Consolidatorul este consecința care menține comportamentul. Dacă consolidatorul este adăugat la situația care urmează comportamentului, el este un consolidator pozitiv. Acestea sunt, în general, consecințele pozitive. Dacă consolidatorul este îndepărtat din situația care urmează comportamentului, el este un consolidator negativ. Aceştia sunt, de obicei, stimulii neplăcuți.
- Comportamentul este învățat rapid atunci când este consolidat imediat și continuu. Comportamentul tinde să fie persistent sub consolidare redusă sau încheiată atunci când el este învățat în condiții de consolidare amânată și/sau parțială. Consolidarea parțială poate fi administrată după programe de interval sau rație. Primele sunt dependente de timp, pe când cele din urmă sunt dependente de răspuns. Programele cu rație conduc de obicei la o rată a răspunsurilor mai mare, deoarece individul poate crește frecvența consolidării răspunzând mai iute.
- Modificarea comportamentului organizațional este utilizarea sistematică a principiilor învățării pentru a influența comportamentul organizațional. Companiile au utilizat-o cu succes pentru a îmbunătăți prezența la lucru a angajaților și pentru a consolida securitatea muncii.
- Imitarea, un exemplu de învățare socială, este procesul de a-i copia pe alții. Modelele sunt imitate mai ales atunci când au un statut social înalt, sunt atractive, credibile, competente, vivace și au succes.
- Dacă probabilitatea unui anumit comportament scade, puteți presupune că acesta a fost stins sau sancționat. Dacă acel comportament este urmat de consecințe neobservabile, atunci el a fost stins. Aceasta înseamnă că un anumit consolidator care menținea comportamentul a fost îndepărtat. Dacă acel comportament este urmat de aplicarea unor consecințe negative, atunci el a fost sancționat.
- Autoconducerea apare atunci când oamenii utilizează principiile învățării pentru a-și conduce propriul comportament, reducând astfel nevoia de control extern. Aspectele autoconducerii includ colectarea de date prin autoobservare, stabilirea obiectivelor, repetiția și utilizarea autoconsolidării.
- Personalitatea este setul relativ stabil de caracteristici psihologice care influențează modul în care interacționăm cu mediul nostru. Ea are un impact mai mare asupra comportamentului în situațiile slabe decât în cele tari.
- Cercetarea demonstrează că există cinci dimensiuni de bază ale personalității - extraversiunea, stabilitatea emoțională, agreabilitatea, conștiinciozitatea și deschiderea față de nou.
- Caracteristicile personalității care au o importanță deosebită pentru comportamentul organizațional includ localizarea controlului, automonitorizarea și stima față de sine. În general, managerii ar trebui să pună de acord stilurile lor manageriale și repartizarea sarcinilor de muncă cu personalitățile oamenilor din subordine.

## CONCEPTE CHEIE

Învățare
Consolidare
Consolidare pozitivă
Consolidare negativă
Program cu interval fix
Program cu interval variabil
Program cu rație fixă
Program cu rație variabilă
Modificarea comportamentului organizațional
Imitarea
Extincția
Sancțiunea
Autoconducerea
Personalitatea
Locul controlului
Automonitorizarea
Autostima

## ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUȚII

1. Gândiți-vă la câteva exemple de comportament pe care îl repetați destul de des (cum ar fi studiul sau mersul la serviciu în fiecare dimineață). Care sunt consolidatorii pozitivi şi negativi care mențin acest comportament?
2. Am arătat că managerii recurg adesea la sancționarea comportamentelor ineficace. Care sunt câteva din solicitările practice ale muncii manageriale tipice care conduc la această stare de lucruri?
3. Discutați o situație pe care ați observat-o şi în care utilizarea sancțiunii a fost ineficace pentru stoparea unui comportament nedorit. De ce nu a avut efect sancționarea în acest caz?
4. Descrieți o situație în care credeți că un patron ar putea utiliza modificarea comportamentului organizațional pentru a îmbunătăți sau corecta comportamentul angajaților. Puteți anticipa vreun pericol în utilizarea acestei metode?
5. O supraveghetoare dintr-o fabrică de textile observă că unul dintre subordonații săi nu respectă o anumită regulă de securitate care ar putea să conducă la răniri serioase. Ce combinație de consolidare, sancționare, extincție şi imitare ar putea să utilizeze pentru a corecta acest comportament?
6. Faceți comparația dintre strategiile de consolidare pe care le poate utiliza un supraveghetor pentru a conduce comportamentul legat de muncă al unui subordonat experimentat față de unul lipsit de experiență. Asigurați-vă că ați luat în considerație problema autoconducerii.
7. Să presupunem că sunteți managerul a doi subordonați dintre care unul are o localizare internă a controlului în timp ce celălalt are o localizare externă a controlului. Descrieți tacticile de conducere pe care le veți utiliza cu fiecare din cei doi subordonați.
8. Faceți comparația dintre stilurile de conducere pe care le veți aborda cu subordonații având o mare stimă față de sine şi cei cu o autostimă redusă.

### EXERCIȚIU PRACTIC
### Localizarea controlului

Vreți să vă testați propria localizare a controlului? Nu trebuie decât să răspundeți la următoarele 16 întrebări cât se poate de onest utilizând următoarea scală:

1=Nu sunt de acord în mare măsură
2=Nu sunt de acord moderat
3=Nu sunt de acord într-o mică măsură
4=Sunt de acord într-o mică măsură
5=Sunt de acord moderat
6=Sunt de acord în mare măsură

1. ____O muncă este ceea ce faci din ea.
2. ____În marea majoritate a muncilor, oamenii pot să îndeplinească relativ mult din tot ce şi-au propus.

UNIVERSITY LIBRARY

3. ____Dacă ştii ce vrei de la un post, atunci vei găsi unul care să-ți ofere acest lucru.
4. ____Dacă angajații sunt nefericiți ca urmare a uneia dintre deciziile şefului, atunci ei trebuie să facă ceva în legătură cu ea.
5. ____Obținerea postului pe care ți-l dorești e o chestiune de noroc.
6. ____A face bani este în primul rând o chestiune de şansă.
7. ____Marea majoritate a oamenilor sunt capabili să-şi facă bine munca dacă fac un efort.
8. ____Pentru a obține o slujbă cu adevărat bună este nevoie să ai membri de familie sau prieteni sus-puşi.
9. ____Promovările sunt de obicei o chestiune de şansă.
10. ____Când se întâmplă să apară o slujbă bună ceea ce ştii e mai puțin important decât pe cine ştii.
11. ____Promovările sunt acordate celor mai buni angajați.
12. ____Pentru a face mulți bani este nevoie să cunoşti pe cine trebuie.
13. ____În majoritatea cazurilor, este nevoie de mult de noroc pentru a fi un angajat de excepție.
14. ____Oamenii care îşi fac bine munca vor fi în general răsplătiți pentru aceasta.
15. ____Marea majoritate a angajaților au mai multă influență decât cred asupra supraveghetorilor lor.
16. ____Singura diferență între cei care fac mulți bani şi cei care nu fac deloc este norocul.

***Punctare şi interpretare***

Tocmai ați completat scala de localizare a controlului în muncă dezvoltată de către Paul Spector. Pentru a vă puncta propria scală, mai întâi scădeți răspunsurile dumneavoastră la întrebările 1, 2, 3, 4, 7, 11, 14 şi 15 din şapte. De exemplu, dacă ați dat un răspuns de 3 la întrebarea 1, acordați-vă un punctaj de 4 (7 minus 3). Apoi adunați punctele dumneavoastră la toate cele 16 întrebări. Scorul dumneavoastră general trebuie să fie undeva între 16 şi 96. Cu cât aveți un scor mai mic cu atât sunteți mai *internist* - vedeți ceea ce vi se întâmplă ca un rezultat al propriilor acțiuni şi al inițiativei personale. Cu cât aveți un scor mai mare cu atât sunteți mai *externist* - vedeți ceea ce vi se întâmplă ca un rezultat al şansei, norocului şi relațiilor. Scorul mediu la 1165 oameni dintr-o mare diversitate de ocupații a fost de 38. Astfel, acești oameni tind să se vadă mai mult drept internişti decât externişti. În această cercetare interniştii au tins să raporteze mai multă satisfacție în muncă, mai multă influență la serviciu şi mai puțin stres legat de rolul jucat.

---

Sursa: Spector, P. (1988). Development of the Work Locus of Control Scale. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 335-340.

**STUDIU DE CAZ**
**Prea multe telefoane personale**

## ORGANIZAȚIA

John Dixon, vicepreşedinte cu operațiile al firmei Consolidated Stores Inc., este responsabil pentru regiunea Springdale. Regiunea este împărțită în trei districte şi cuprinde patruzeci şi patru de magazine de îmbrăcăminte aflate în patru state din partea de centru-vest a Statelor Unite. Fiecare district este supravegheat de către un manager de district, fiecare manager având câte un asistent. Activitățile de conducere, contabilitate şi marketing care servesc magazinele din regiune sunt prestate de către oficiul regional Springdale. Toți managerii şi supraveghetorii sunt serviți de către un grup comun de funcționari, amplasat la etajele doi şi patru ale clădirii companiei. La etajul trei, alături de un bufet expres şi toalete se află un oficiu spațios, foarte bine mobilat, utilizat de către personalul de la birouri.

În momentul la care se referă acest caz, John Dixon avea peste treizeci şi cinci de ani vechime în cadrul companiei. În timpul celor cinci ani în care a funcționat ca manager regional la Springdale, el a avut un foarte mare succes în rezolvarea problemelor datorate lipsei de spații şi creşterii cu aproape 40% a vânzărilor magazinelor. De câțiva ani rezultatele din operații şi service ale regiunii erau peste medie şi în anul curent

rezultatele erau mai bune decât cele din lunile corespunzătoare ale anilor anteriori.

În clădirea din Springdale, în afară de managerii de district şi asistenţii lor, îşi mai aveau birourile un număr de alţi manageri şi supraveghetori. Un revizor financiar, un manager comercial şi un director de publicitate aveau fiecare birouri individuale. Deşi un număr de funcţionari lucrau direct pentru diverşi manageri şi supraveghetori din Springdale, cei mai mulţi angajaţi raportau direct câtorva supraveghetori care la rândul lor raportau şefei oficiului, Harriet Black.

De când din ce în ce mai mulţi manageri vizitează frecvent magazinele, toţi funcţionarii răspund faţă de doamna Black pentru procedurile şi practicile de lucru, precum şi pentru disciplină. Harriet Black este un manager experimentat care lucrează în biroul din Springdale de peste cincisprezece ani. Ea este recunoscută în general ca fiind excepţional de capabilă şi mulţi alţi manageri sau supraveghetori se consultă cu ea pentru o mare varietate de probleme. Toţi ceilalţi supraveghetori din oficiu sunt foşti funcţionari care au fost promovaţi şi calificaţi în ultimii cinci ani.

## PROBLEMA TELEFOANELOR PERSONALE

În fiecare săptămână, John Dixon aloca câtva timp problemelor operaţionale şi de personal ale oficiului din Springdale. Uneori el observa diferite activităţi de birou împreună cu unul sau mai mulţi dintre manageri sau supraveghetori, dar devenise ceva obişnuit să o facă şi de unul singur.

După câteva săptămâni, Dixon şi-a dat seama că supraveghetorii şi o parte din funcţionari foloseau aparatele de pe birou pentru a da telefoane în interes personal. El a observat că aceasta părea să fie o practică generală şi nu una specifică unui anumit loc de muncă. În câteva situaţii, aflându-se în diverse birouri, el a trebuit să aştepte ca supra-veghetorii să-şi termine convorbirile particulare începute pentru a putea discuta cu ei probleme de serviciu. Într-o dimineaţă, observând activităţile de unul singur, a notat că telefonul unui supraveghetor a fost ocupat aproape o oră cu două convorbiri care i s-au părut a fi particulare. El nu era întot-deauna sigur că o convorbire era pur particulară, dar era evident că telefoanele companiei erau folosite adesea pentru altceva decât convorbiri de afaceri.

Compania nu avea o politică de interzicere a apelurilor în interes personal, dar o astfel de convorbire trebuia să fie limitată la strictul necesar lăsând linia telefonică liberă pentru apeluri de la magazine, furnizori, clienţi şi alte persoane care aveau nevoie să comunice în interes de serviciu cu oficiul regional. Câţiva şefi de magazin se plânseseră de faptul că le vine greu să "prindă" la telefon biroul regional. Ca urmare, în cursul a două şedinţe desfăşurate în acest an, Dixon a discutat cu personalul său de conducere politica în domeniul convorbirilor telefonice particulare şi credea că aceasta a fost bine înţeleasă. Mai mult, Dixon simţea că supraveghetorii şi managerii ar fi trebuit să observe şi singuri numărul excesiv de apeluri telefonice particulare făcut de subordonaţii lor.

## NOUA POLITICĂ

Pentru Dixon era evident că acţiunile corective - dacă a fost vreuna - luate de către manageri şi supraveghetori nu avuseseră nici un efect. El a decis că era nevoie să ia personal problema în mână.

Pentru a rezolva iute problema, aşa cum făcea de obicei, Dixon a emis următoarea notă internă, ale cărei copii au fost distribuite fiecărei persoane ce lucra în oficiul din Springdale: "Pentru a lăsa telefoanele noastre libere pentru convorbiri de afaceri, toate apelurile telefonice particulare date de către supraveghetori şi angajaţi vor fi făcute numai de la telefoanele suplimentare care au fost montate în oficiul de la etajul trei." Dixon a aranjat apoi instalarea în oficiu în aceeaşi după-amiază a patru telefoane suplimentare.

## PROBLEME

Dixon nu a observat nici o convorbire particulară în timpul observaţiilor sale din săptămâna următoare. Totuşi, la aproape două săptămâni de la emiterea directivei referitoare la telefoanele particulare, într-o dimineaţă, Dixon a primit un telefon de la Janet Smythe, una dintre cele mai de încredere persoane din centrul de comunicaţii de afaceri. El a invitat-o să vină imediat la biroul său. Doamna Smythe era o foarte bună procesoare de texte, având gradul întâi în domeniu de trei ani. Ea era chemată adesea pentru sarcini speciale deoarece era foarte populară şi plăcută de către toată lumea. Din momentul în care aceasta a intrat în birou, Dixon a observat că părea destul de tulburată.

Doamna Smythe, cu obişnuita sa voce scăzută, a început prin a spune: "Aş dori să pun sub semnul întrebării corectitudinea dispoziției pe care ați dat-o referitor la convorbirile telefonice particulare." Ea a continuat citând propria experiență din ziua anterioară. Ea fusese informată că va trebui să rămână după program până după-amiaza târziu, pentru o sarcină specială. Simțindu-se obligată să-şi anunțe familia de faptul că va întârzia, ea se îndrepta spre oficiul de la etajul trei când doamna Black a întrebat-o de ce îşi părăseşte biroul de vreme ce şi-a consumat pauza de cafea de după-amiază. După ce i-a explicat doamnei Black rațiunea părăsirii biroului, aceasta i-a replicat că singura perioadă de timp în care se puteau da telefoane particulare era pe durata unei pauze de odihnă regulamentare.

Dixon i-a spus imediat doamnei Smythe că dispoziția a fost dată pentru a stopa ocuparea excesivă a telefoanelor de pe birourile supraveghetorilor şi angajaților şi că el nu dorise ca aceasta să fie interpretată aşa cum se întâmplase în cazul ei. El i-a spus că doreşte să analizeze acest incident şi că o va căuta mai târziu.

Dixon a discutat situația câteva zile mai târziu la o şedință periodică cu managerii şi supraveghetorii săi. A descoperit că managerii şi supraveghetorii erau unanimi în dezacordul lor cu dispoziția sa. Ei au arătat că directiva nu avea deloc flexibilitate şi era prea severă. Dixon şi-a cerut scuze pentru faptul că nu a discutat problema cu ei atunci când a emis dispoziția şi le-a cerut să facă propuneri.

O supraveghetoare pe probleme de contabilitate a fost foarte directă şi a insistat ca directiva să fie anulată în întregime. Ea a spus: "Domnule Dixon, dacă vă aşteptați ca noi să întărim un astfel de ordin, ar fi trebuit să ne lăsați să dăm singuri instrucțiuni oamenilor." Directorul departamentului de publicitate a comentat: "Toată chestiunea asta este ridicolă; este pură pierdere de timp! De ce să nu-i lăsăm pe angajați să aibă convorbiri private? Stoparea convorbirilor excesive ne-ar putea costa mai mult decât face." Unul din tinerii manageri a sugerat ca angajații să poată avea convorbiri particulare numai cu aprobarea supraveghetorilor lor. Mai mulți membrii ai grupului au fost imediat împotriva acestei propuneri, spunând că răspunderea interzicerii convorbirilor telefonice nu trebuie plasată pe umerii supraveghetorilor care se străduiesc să-şi motiveze pozitiv oamenii.

După o discuție prelungită a problemei telefoanelor şi a altor probleme, Dixon a închis şedința stabilind că el sau managerii districtuali le vor comunica ulterior modul de rezolvare.

Imediat ce s-a întors în biroul său, Dixon a început să se gândească la variantele de proceduri ce puteau fi folosite pentru a reduce atât pierderea de timp cât şi costurile implicate de apelurile telefonice excesive. În plus, el a început să mediteze asupra metodelor de comunicare sau practicilor de supraveghere care ar fi putut fi folosite pentru a-l ajuta să obțină o mai bună receptare a politicilor manageriale şi a deciziilor.

---

Sursa: Hilgert, R.L., Schoen, S.H., & Towle, J.W. (1982). *Cases and Experential Exercises in Human Resources Management* (ediția a patra). Boston: Houghton Mifflin, pag. 56-59.

1. Are Consolidated Stores dreptul să se ocupe de convorbirile telefonice particulare ale angajaților săi?
2. Care este problema de comportament pe care o detectează John Dixon la începutul acestui caz? Care sunt consolidatorii responsabili pentru această problemă?
3. Discutați rolurile pe care le joacă în acest caz învățarea socială şi imitarea.
4. Descrieți precis, folosind termenii teoriei învățării, sistemul introdus de domnul Dixon prin plasarea telefoanelor în oficiu. Utilizați conceptele de consolidare, sancțiune şi/sau extincție.
5. Comentați afirmația care s-a făcut la şedință cum că: "răspunderea interzicerii convorbirilor telefonice nu trebuie plasată pe umerii supraveghetorilor care se străduiesc să-şi motiveze pozitiv oamenii".
6. Cazul se ocupă în general de reguli, reglementări şi implementarea acestora. Meditați asupra modului în care reacționează la astfel de probleme oamenii cu personalități diferite (localizarea controlului, autostima).
7. Puteți să-i sugerați ceva lui John Dixon apropo de stilul său managerial?
8. Ce ar trebui să facă acum John Dixon?

## OBIECTIVE DE STUDIU

## DUPĂ CE VEȚI CITI CAPITOLUL 4 VEȚI FI CAPABIL:

1. SĂ DEFINIȚI PERCEPȚIA ȘI SĂ DISCUTAȚI DESPRE CÂȚIVA FACTORI GENERALI CARE INFLUENȚEAZĂ PERCEPȚIA.
2. SĂ EXPLICAȚI CÂTEVA PREJUDECĂȚI FUNDAMENTALE ÎN PERCEPȚIA PERSOANEI.
3. SĂ DESCRIEȚI MODUL ÎN CARE OAMENII ATRIBUIE CAUZELE COMPORTAMENTULUI.
4. SĂ DISCUTAȚI DIVERSELE PREJUDECĂȚI LEGATE DE ATRIBUIRE.
5. SĂ PREȚUIȚI CONCEPȚIILE REFERITOARE LA DIVERSITATEA FORȚEI DE MUNCĂ ȘI APRECIEREA DIVERSITĂȚII.
6. SĂ DISCUTAȚI MODUL ÎN CARE STEREOTIPIILE RASIALE, ETNICE, DE SEX ȘI DE VÂRSTĂ AFECTEAZĂ COMPORTAMENTUL ORGANIZAȚIONAL.
7. SĂ DISCUTAȚI MODUL ÎN CARE PERCEPȚIA AFECTEAZĂ REZULTATELE INTERVIURILOR DE SELECȚIE ȘI APRECIEREA ACTIVITĂȚII.

ANN HOPKINS A CĂZUT VICTIMĂ STEREOTIPIILOR LEGATE DE SEX ATUNCI CÂND NU A REUȘIT SĂ FIE SELECTATĂ PENTRU UN STATUT DE PARTENER LA PRICE WATERHOUSE. TREBUIE OARE FEMEILE SĂ CONTINUE SĂ SE CONFORMEZE STEREOTIPIILOR LEGATE DE SEX?

BCU

# CAPITOLUL 4

# PERCEPȚIA, ATRIBUIREA ȘI JUDECAREA CELORLALȚI

**PRICE WATERHOUSE ȘI ANN HOPKINS**

*Price Waterhouse este o firmă mare, cu prezență internațională, specializată în contabilitate publică şi consultanță managerială. Cu mai mulți ani în urmă, Ann Hopkins a fost angajată ca manager în cadrul activității de consultanță managerială a firmei. În următorii 5 ani ea a reuşit să crească cifra de afaceri cu mai mult de 30 de milioane de dolari. În final, ea a fost nominalizată pentru parteneriat în cadrul firmei, alături de alți 87 angajați, toți bărbați. Dintre cei 88 de salariați, Hopkins era clasificată pe prima poziție din punctul de vedere al contractării de lucrări noi şi, în anul fiscal precedent, avea mai multe ore facturabile decât oricare dintre ei. Acesta este unul dintre cele mai importante roluri ale unui partener şi este luat în considerație cu prioritate atunci când se pune problema parteneriatului într-o firmă de contabilitate şi consultanță. În momentul nominalizării lui Hopkins, numai şapte din cei 662 de parteneri ai lui Price Waterhouse erau femei.*

*Abilitatea Annei Hopkins de a genera venituri era greu de pus la îndoială, mai ales într-o firmă de contabilitate. Cu toate acestea, foarte curând a apărut opoziția față de acceptarea ei ca partener. S-au solicitat comentarii asupra nominalizării de la treizeci şi doi de parteneri existenți. Treisprezece au susținut nominalizarea, opt s-au plâns că nu au avut suficiente informații şi trei au sugerat o amânare. Opt parteneri au crezut de cuviință să îi refuze sprijinul. Cea mai mare parte a opoziției era focalizată pe lipsa ei de iscusință în relațiile interpersonale, oponenții spunând că era prea agresivă şi agasantă. Câțiva parteneri s-au plâns de faptul că era prea "băiețoasă" şi că ar fi trebuit să urmeze o "şcoală de farmec". Alții s-au plâns de faptul că înjura. Chiar unul dintre cei care au susținut-o a sfătuit-o să meargă, să vorbească şi să se îmbrace mai feminin.*

*Jumătate dintre cei nominalizați au atins statutul de partener. Ann Hopkins nu se afla printre ei. Ea a demisionat în anul următor, când nu a reuşit nici măcar să fie nominalizată. Ulterior, ea a dat firma în judecată, acuzând-o de discriminare pe motive de sex în conformitate cu Titlul VII al Legii Drepturilor Civile. Tribunalul districtual a stabilit că Hopkins a fost o victimă a discriminării de sex. La anunțarea verdictului, tribunalul a recunoscut explicit că Hopkins a fost victima unei stereotipii legate de sex, prin aceea că nu s-a comportat aşa cum ar fi trebuit să se poarte o femeie după aşteptările convenționale. Tribunalul a hotărât ca ea să primească 371.000 dolari, însemnând retribuția pierdută şi, ceea ce a reprezentat o premieră, obligația firmei Price Waterhouse de a-i acorda statutul de partener.*[1]

De ce i s-a refuzat statutul de partener Annei Hopkins în ciuda performanțelor sale financiare? De ce avea Price Waterhouse atât de puține femei cu calitatea de parteneri? Şi ce este până la urmă o stereotipie legată de sex? Aceasta este categoria de întrebări la care vom încerca să răspundem în cadrul acestui capitol. Mai întâi, vom defini percepția şi vom examina modul în care aceasta este influențată de către ipostazele diferite ale observatorului, obiectului sau persoanei percepute, precum şi ale situației contextuale. În continuare, vom prezenta un model al procesului de percepție şi vom lua în considerație câteva dintre predispozițiile perceptuale pe care le utilizăm în formarea impresiilor despre oameni şi atribuirea unor cauze comportamentului acestora. În final, vom examina rolul percepției în obținerea unei forțe de muncă diverse,

intervievarea pentru selecție și aprecierea activității. În general, veți învăța că percepția și atribuirea au influență asupra intrării într-o organizație, a modului în care cei intrați sunt tratați și a felului în care aceștia percep acest tratament.

## CE ESTE PERCEPȚIA?

**Percepția** este procesul interpretării a ceea ce simțim și care ne asigură o ordonare și o semnificație mediului nostru înconjurător. Percepția ne ajută să selectăm și să organizăm intrările complexe și variate primite de către cele cinci simțuri ale noastre, și anume văzul, mirosul, pipăitul, gustul și auzul. Cuvântul cheie din definiția de mai sus este *interpretarea*. În loc să se bazeze pe realitatea însăși, oamenii își fundamentează adesea deciziile pe interpretarea realității pe care le-o furnizează sistemul lor perceptual. Dacă vă percepeți salariul ca fiind foarte mic, s-ar putea să vă căutați de lucru la alt patron. Realitatea - și anume faptul că sunteți cea mai bine plătită persoană din departament - nu va avea nici o importanță în cazul în care dumneavoastră nu cunoașteți acest lucru. Deși, pentru a merge puțin mai departe, s-ar putea să fiți conștient de faptul că sunteți cea mai bine plătită persoană și *încă* să percepeți salariul dumneavoastră ca fiind mic în comparație cu cel al președintelui de la Apple Computers sau al ostentativului dumneavoastră vecin.

*Percepția. Procesul prin care interpretăm ceea ce simțim pentru a asigura o ordonare și o semnificație mediului înconjurător.*

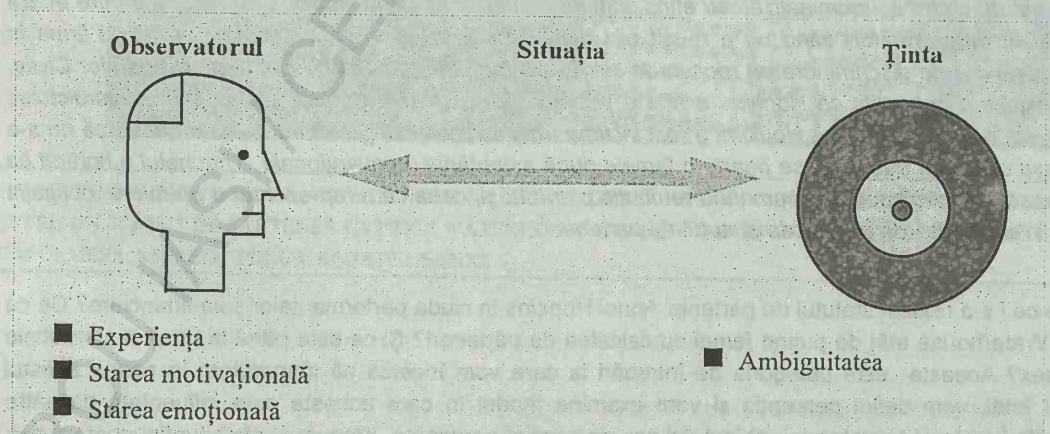
Câteva dintre cele mai importante percepții care influențează comportamentul organizațional sunt cele pe care membrii organizației le au unii despre alții. Din această cauză, în cadrul acestui capitol, ne vom concentra asupra percepției persoanei.

## COMPONENTELE PERCEPȚIEI

Percepția are trei componente - un observator, o țintă care este percepută și un anume context situațional în care se desfășoară percepția. Fiecare dintre aceste componente influențează impactul asupra observatorului și interpretarea țintei de către acesta (Figura 4.1).

**FIGURA 4.1**

**Factorii care influențează percepția**



## *Observatorul*

Experiența, nevoile și emoțiile observatorului pot afecta percepțiile sale asupra țintei.

Experiența este una dintre cele mai importante caracteristici ale unui observator din punctul de vedere al influenței pe care o poate avea asupra impresiilor acestuia despre țintă. Experiența trecutului îl determină pe observator să genereze așteptări și acestea afectează percepția curentă. În Figura 4.2 este prezentat un exemplu interesant al influenței experienței asupra percepției. În figură se ilustrează percepțiile a 268 persoane cu funcții de conducere din primele 500 companii americane (Fortune 500) în legătură cu influența rasei și sexului persoanei asupra șanselor de promovare. Așa cum puteți vedea, bărbații albi au fost mult mai puțin probabil dispuși să perceapă rasa și sexul ca bariere în calea promovării decât au fost femeile albe, precum și bărbații și femeile de culoare.[2] Rețineți, toți acești oameni au văzut aparent același sistem "obiectiv" de promovare.

În mod frecvent, nevoile noastre ne influențează inconștient percepțiile făcându-ne să percepem ceea ce dorim să percepem. Cercetarea a demonstrat că observatorii care au fost lipsiți de hrană vor tinde să "vadă" mai multe lucruri comestibile în picturile ambigue ce le sunt prezentate, în comparație cu observatorii bine hrăniți. Similar, studenții solitari pot percepe cele mai inocente acțiuni ale persoanelor de sex opus ca indicând interes în legătură cu ei.

FIGURA 4.2

**Evaluările importanței percepute a rasei și sexului persoanei asupra șanselor de promovare în posturi de conducere**

| | Bărbați albi (N=123) | Femei albe (N=76) | Bărbați de culoare (N=52) | Femei de culoare (N=17) |
|---|---|---|---|---|
| Rasă | 26 | 62 | 75 | 76 |
| Sex | 31 | 87 | 71 | 82 |

Notă: Valorile din tabel reprezintă procentele celor care au răspuns că rasa și sexul sunt importante sau foarte importante.
N = numărul de cazuri

Sursa: Cox, T.Jr. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice* San Francisco: Berrett-Koehler, pag. 119.

*Apărarea perceptuală. Tendința pe care o are sistemul perceptual de a apăra observatorul împotriva emoțiilor neplăcute.*

Emoții cum ar fi furia, fericirea sau teama ne pot influența de asemenea percepțiile. Cu toții am avut, atunci când eram furioși, experiența percepției greșite a unui comentariu inocent al unui prieten sau al unei cunoștințe. De exemplu, un salariat tulburat de faptul că nu a fost promovat ar putea percepe consolările unui coleg de muncă ca fiind o politețe arogantă și triumfătoare. Pe de altă parte, gândiți-vă la salariatul care a fost promovat. El este atât de fericit încât nu observă cât de necăjit este colegul său pentru faptul că nu el este cel care a fost promovat.

În anumite cazuri, sistemul nostru perceptual serveşte pentru apărarea noastră împotriva emoţiilor neplăcute. Acest fenomen este **apărarea perceptuală**. Toţi am trecut prin situaţii în care "am văzut ceea ce am vrut să vedem" sau "am auzit ceea ce am vrut să auzim". În multe dintre aceste situaţii, sistemul nostru perceptual lucrează la asigurarea faptului că nu vom auzi şi nu vom vedea lucruri ameninţătoare. Gândiţi-vă la câteva exemple de "orbiri" în cazul cărora conducători din industrie nu au reuşit să perceapă ameninţări competiţionale iminente.[3]

- Ziare proeminente, bine apreciate, cum ar fi *New York Times, Los Angeles Times* şi *Chicago Tribune* au fost ameninţate de apariţia posturilor de televiziune în cablu specializate în ştiri, sport sau comerţul la domiciliu.
- NBC, ABC şi CBS nu au reuşit să anticipeze provocările din partea Turner Broadcasting System şi Fox Network.
- Conducătorii din industria farmaceutică nu au prezis în mod corect intrarea firmelor de produse chimice în sectoarele medicamentelor şi biotehnologiei.

### *Ţinta*

Percepţia implică interpretarea ţintei şi adăugarea de semnificaţie şi, din această cauză, ţintele ambigue sunt în mod special susceptibile de interpretare şi adăugare. Observatorii au nevoie să rezolve aceste ambiguităţi. Aţi putea fi tentaţi să credeţi că acurateţea perceptuală va fi îmbunătăţită în mod sigur prin asigurarea de informaţii suplimentare despre ţintă. Din păcate, acest lucru nu este adevărat întotdeauna. Redactarea unor scrisori clare poate să nu asigure transmiterea mesajului. În mod similar, numirea unui conducător şovin pentru a conduce muncitori minoritari nu va îmbunătăţi întotdeauna percepţia lui asupra adevăratelor lor calităţi. Aşa cum vom arăta pe scurt, observatorul nu utilizează, sau nu poate utiliza, întotdeauna informaţia furnizată de către ţintă. În aceste cazuri, o reducere a ambiguităţii poate să nu fie însoţită de o acurateţe mai mare.

În cazul Price Waterhouse, orele facturabile realizate de către Ann Hopkins erau lipsite de ambiguitate. Rezistenţa împotriva Annei Hopkins s-a centrat, mai degrabă, pe abilităţile ei sociale, o dimensiune a activităţii mult mai deschisă interpretării.

### *Situaţia*

Fiecare caz de percepţie apare într-un anumit context situaţional şi acest context poate afecta ceea ce se percepe. Cel mai important efect pe care poate să-l aibă contextul este de a adăuga informaţii despre ţintă. Imaginaţi-vă o observaţie accidentală pe care o face şeful relativ la performanţele dumneavoastră chiar în săptămâna ce precede luarea deciziei privind eventuala dumneavoastră promovare. Este probabil să percepeţi această observaţie foarte diferit faţă de cazul în care nu s-ar fi pus problema promovării. De asemenea, un lucrător va percepe în mod diferit un banc rasial auzit la serviciu înainte sau după un conflict rasial. În ambele exemple observatorul şi ţinta sunt aceleaşi, dar percepţia ţintei se schimbă o dată cu situaţia. Pentru detractorii ei, stilul interpersonal al Annei Hopkins ar fi putut fi acceptabil într-o altă ocupaţie, cum ar fi fost cea de barman sau cea de sudor!

## UN MODEL AL PROCESULUI PERCEPTUAL

Cum reuşeşte efectiv observatorul să adune informaţiile conţinute de către ţintă şi de către situaţie pentru a realiza o imagine a ţintei? Respectatul psiholog Jerome Bruner a dezvoltat un model al procesului perceptual care poate asigura un cadru util acestei discuţii.[4] După Bruner, atunci când observatorul întâlneşte o ţintă cu care nu este familiarizat, el este foarte deschis la toate indiciile informaţionale conţinute de ţintă şi mediul

care o înconjoară. În această situație nefamiliară, observatorul are cu adevărat nevoie de informații pe care să-și bazeze percepțiile asupra țintei și va căuta în mod activ să obțină indiciile necesare rezolvării acestei ambiguități. În mod gradat, observatorul va întâlni câteva indicii familiare (remarcați aici rolul experienței observatorului) care îi vor da posibilitatea unei clasificări brute a țintei. Din acest moment căutarea de indicii devine mai puțin deschisă și mai selectivă. Observatorul începe să caute indicii care să confirme clasificarea țintei. Cu cât această clasificare devine mai puternică, cu atât observatorul ignoră mai mult în mod activ și chiar distorsionează indiciile care violează percepțiile sale inițiale (Vedeți partea stângă a figurii 4.3). Aceasta nu înseamnă că o clasificare inițială nu poate fi schimbată. Ea înseamnă, totuși, că vor fi necesare mult mai multe indicii contradictorii înainte de reclasificarea țintei și că aceste indicii vor trebui să treacă peste așteptările care au fost dezvoltate.

Vom încerca să vă clarificăm înțelegerea modelului perceptual al lui Bruner folosind un exemplu, prezentat în partea dreaptă a Figurii 4.3. Imaginați-vă că o ingineră care lucrează pentru o mare companie aviatică încearcă să evalueze pe noul său coleg de muncă, proaspăt angajat. Deoarece el este o țintă nefamiliară, ea va fi probabil foarte deschisă la orice indicii care i-ar putea oferi informații despre el. Pe parcursul căutării de indicii, ea descoperă că el a obținut o diplomă de Master în inginerie aeronautică de la Universitatea Stanford și că a absolvit cu note foarte mari. Acestea sunt indicii familiare deoarece ea știe că Stanford este o școală de vârf în acest domeniu și ea a lucrat cu mulți absolvenți ai acestei universități care s-au dovedit colegi excelenți. Astfel, ea trece la clasificarea noului coleg ca fiind "băiat bun" și "de perspectivă". Având aceste percepții, ea i-a observat activitatea cu interes, aceasta dovedindu-se bună timp de câteva luni. Acest lucru a întărit clasificarea inițială. Totuși, activitatea tânărului s-a deteriorat în mod treptat dintr-un motiv oarecare, munca lui devenind din ce în ce mai puțin satisfăcătoare. Acest lucru a devenit foarte clar pentru toată lumea cu excepția inginerei, care continuă să-l vadă ca fiind corespunzător și care îi scuză cele mai evidente erori considerând că se datorează unor factori externi, dincolo de posibilitățile lui de control.

FIGURA 4.3

**Modelul lui Bruner asupra procesului perceptual și un exemplu**

| Model | Exemplu |
|---|---|
| Întâlnirea unei ținte nefamiliare | Un nou coleg de muncă |
| Deschidere spre indiciile țintei | Observare; căutare de informații |
| Întâlnirea indiciilor familiare | Colegul de muncă a obținut o diplomă de la Universitatea Stanford unde a avut note foarte bune |
| Clasificarea țintei | Colegul de muncă este "băiat bun" și "de perspectivă" |
| Selecția indiciilor | Activitatea slabă a colegului este ignorată sau distorsionată |
| Întărirea clasificării | Colegul de muncă continuă să fie "băiat bun" și "de perspectivă" |

**Selectivitatea.** Percepția este selectivă. Observatorii nu utilizează toate indiciile pe care le au şi astfel pun un accent deosebit pe cele pe care le utilizează efectiv. Inginera din exemplul de mai sus a fost interesată în mod deosebit de rezultatele academice ale noului coleg şi de activitatea lui legată de muncă. Un alt observator ar fi putut fi interesat de alte indicii dar ar fi fost fără îndoială la fel de selectiv în formarea impresiei despre țintă. Această selectivitate înseamnă că percepția noastră este eficientă şi că această eficiență poate să ajute sau să stânjenească acuratețea perceptuală. Intervievatorul care cerne candidații pentru un post de vânzător va acorda o mai mare atenție abilităților sociale ale candidaților decât faptului că acestea poartă sau nu haine de gata. Eficiența asigurată de către selectivitate poate, desigur, să afecteze şi negativ acuratețea percepției. Inginera din exemplul nostru, concentrându-se asupra trecutului academic al colegului ei, a ignorat probabil alte indicii care ar fi putut să prezică problemele legate de activitate care au urmat.

**Stabilitatea.** Modelul lui Bruner şi exemplul care l-a însoțit ilustrează, de asemenea, faptul că sistemul nostru perceptual funcționează în aşa fel încât să realizeze o imagine constantă şi consecventă a țintei. *Stabilitatea* perceptuală se referă la tendința de a percepe ținta în acelaşi fel, indiferent de momentul în timp în care ne aflăm sau de situația pe care o traversăm. Am avut cu toții experiența de a "călca cu stângul" în relația cu un profesor sau un şef şi a descoperi apoi ce greu este să le schimbi percepția constantă pe care au căpătat-o despre noi. Imaginea inginerei referitoare la noul ei coleg a rămas constantă în ciuda realității obiective.

**Consecvența.** *Consecvența* perceptuală se referă la tendința de a selecta, ignora şi distorsiona indiciile în aşa fel încât acestea să se potrivească unele cu altele pentru a forma o imagine omogenă a țintei. Ne străduim să fim consecvenți în perceperea oamenilor. Nu avem tendința de a vedea aceeaşi persoană ca fiind atât bună cât şi rea sau de nădejde şi în acelaşi timp nedemnă de încredere. În cazul inginerei noastre, consecvența i-a cerut ca un absolvent de la Stanford să aibă performanțe bune. Distorsionăm adesea indiciile care nu corespund imaginii generale pe care ne-am făcut-o despre o anumită persoană pentru a face aceste indicii să corespundă cu imaginea persoanei. Un individ care are o impresie generală bună despre o directoare ar putea să perceapă anumite acțiuni ale acesteia ca indicând încredere în sine. Un alt observator, având o imagine nefavorabilă ar putea privi aceleaşi acțiuni ca un semn de aroganță.

În secțiunea următoare vom lua în considerație câteva predispoziții perceptuale specifice care contribuie la selectivitatea, constanța şi consecvența percepției noastre asupra oamenilor.

## CÂTEVA PREDISPOZIȚII DE BAZĂ ÎN PERCEPȚIA PERSOANEI

De dragul preciziei, ar fi convenabil să-i întâlnim pe ceilalți în condiții de laborator, în vid sau într-o eprubetă. Deoarece lumea reală este lipsită de astfel de condiții ideale, impresia pe care ne-o formăm despre ceilalți este vulnerabilă la o serie de predispoziții perceptuale.

### *Efectele de întâietate şi prospețime*

***Efectul de întâietate.*** *Tendința unui observator de a avea încredere în indiciile timpurii sau în prima impresie.*

Având în vedere exemplele de percepție a persoanei pe care le-am discutat mai înainte, ați realizat deja faptul că ne formăm impresiile despre ceilalți relativ repede. Unul dintre motivele acestei formări rapide a impresiei este tendința noastră de a ne baza pe indiciile întâlnite la începutul relației. Această încredere în indiciile timpurii sau în prima impresie este cunoscută ca **efect de întâietate**. Întâietatea are deseori un impact durabil. Astfel, un muncitor care reuşeşte să-şi impresioneze favorabil şeful încă din primele zile de muncă se află într-o poziție avantajoasă datorită întâietății. Similar, negociatorul unui contract de muncă care încearcă să pară cât mai "dur" în prima zi de discuții ar putea să descopere cât de dificil este să schimbe această imagine pe măsură ce negocierile avansează. Întâietatea este o formă de selectivitate şi efectul său durabil ilustrează acțiunea constanței. Uneori, apare un **efect de prospețime**, în cazul căruia oamenii acordă o pondere necorespunzătoare indiciilor pe care le-au întâlnit

***Efectul de prospețime.*** *Tendința unui observator de a avea încredere în cele mai recente indicii sau în ultima impresie.*

cel mai recent. Cu alte cuvinte, ultima impresie este cea care are cea mai mare importanță. Obținerea astăzi a unui mare contract poate să fie percepută ca scuzând un an întreg de realizări slabe în materie de vânzări.

## *Încrederea în trăsături principale*

Chiar dacă observatorii au tendința de a se baza pe informațiile timpurii atunci când își formează percepțiile, aceste prime indicii nu primesc pondere egală. Oamenii tind să-și organizeze percepțiile în jurul unor **trăsături principale**, adică al unor caracteristici personale ale țintei care prezintă un interes deosebit pentru ei. În cursul formării percepțiilor sale despre noul ei coleg de muncă, inginera noastră pare că și-a organizat impresiile în jurul trăsăturii capacitate intelectuală. Cât de principale vor fi considerate caracteristicile depinde de interesele observatorului și de situația concretă. Astfel, nu toți inginerii și-ar fi organizat percepțiile asupra unui nou coleg în jurul abilităților lui intelectuale, după cum nici inginera poate că nu ar fi folosit această trăsătură atunci când și-ar forma impresiile despre persoanele pe care le întâlnește la o petrecere.

*Trăsături principale. Caracteristici personale ale unei persoane țintă care se bucură de un interes particular din partea observatorului.*

### *ÎN OBIECTIV: Atractivitatea e profitabilă, dar e mai profitabilă pentru bărbați.*

În concordanță cu probele care arată că atractivitatea fizică este legată de obținerea unei angajări sau a unei promovări, s-a descoperit de asemenea că angajații atractivi se bucură de un succes economic mai mare pe parcursul carierei lor. Cercetarea sugerează într-o oarecare măsură că atractivitatea este legată mai consistent de succesul economic în cazul bărbaților decât în cazul femeilor. Roszell, Kennedy și Grabb (1989) au examinat relația dintre atractivitate și venitul realizat de peste 1000 de canadieni. Persoanele atractive au câștigat salarii anuale mai mari decât persoanele mai puțin atractive. La fiecare creștere a atractivității, evaluată pe o scală cu cinci trepte, venitul anual, pentru 1981, al celui intervievat a crescut cu 1988 dolari. După rectificarea rezultatelor în funcție de sex, compoziția pe sexe a activității respective și salariul din anul 1979, această sumă a scăzut la 1046 dolari, rămânând încă semnificativă din punct de vedere statistic. Această relație a fost găsită pentru bărbați, angajați mai în vârstă și cei angajați în munci dominate de bărbați, dar nu și pentru femei, angajați mai tineri și cei ce lucrează în domenii dominate de femei. La Universitatea din Pittsburgh, două studii au adus noi dovezi în sprijinul ideii că o bună înfățișare este avantajoasă. Good, Olson și Frieze (1986) au utilizat înălțimea, greutatea și masa corporală (raportul dintre greutate și înălțime) ca indicatori ai atractivității fizice. Ei au examinat peste 2000 absolvenți M.B.A. ai Universității din Pittsburgh care au absolvit între anii 1973 și 1982. Pentru bărbați, s-a găsit că greutatea, dar nu și înălțimea, prezice salariul la angajare și că greutatea și înălțimea împreună prezic salariul curent (1983). Totuși, nici una dintre aceste variabile nu pre-zice salariul la angajare și salariul curent pentru femeile din eșantion. În cazul bărbaților, pentru fiecare țol[a] de creștere în înălțime, corespunde o creștere de salariu de 600 dolari. Bărbații supraponderali câștigau cu 4000 dolari mai puțin decât cei având o greutate normală.

Într-un studiu mai recent, Frieze, Olson și Russell (1991) au cerut unui grup de oameni cu experiență în conducerea întreprinderilor să evalueze atractivitatea fizică a 700 absolvenți M.B.A. pe o scală cu cinci trepte. Salariile la angajare ale bărbaților absolvenți ce au primit cea mai înaltă evaluare din punctul de vedere al atractivității au fost cu 5000 dolari mai mari decât salariile acelora cu evaluarea cea mai scăzută. După cinci ani, cei ce au primit cea mai înaltă evaluare au câștigat cu 10000 dolari mai mult decât cei ce au primit cea mai scăzută evaluare. În cazul femeilor, atractivitatea nu a avut impact asupra salariilor la angajare, dar a avut legătură cu salariile de mai târziu, deși nu la fel de pregnant ca în cazul bărbaților. La cinci ani de la angajare, femeile evaluate pe o scală a atractivității cu cinci trepte câștigau cu 2000 dolari mai mult pentru fiecare creștere cu o treaptă.

---

Sursa: Extrase din Stone, E.F., Stone, D.L., & Dipboye, R.L. (1992). Stigmas in Organizations: Race, Handicaps, and Physical Unattractiveness. În K. Kelley (editor), *Issues, Theory, and Research in Industrial / Organizational Psychology.* New York: Elsevier, pag. 419-420.

Trăsăturile principale au adesea o puternică influență asupra modului în care îi percepem pe alții. Cercetătorii au prezentat unor grupuri de studenți din universități englezești o serie de articole de ziar cuprinzând istorioare inventate despre managerul unui club de fotbal și un ofițer local de poliție. Au existat două forme ale fiecărei istorioare. Într-una din formele istorioarei referitoare la fotbal, managerul a fost descris de către căpitanul echipei ca fiind "bun la inimă". În cealaltă, el a fost numit "uneori rece ca un pește". Ofițerul a fost descris alternativ ca fiind "uman" și "neîndurător". Aceste trăsături au fost amestecate cu un număr de alte trăsături care au rămas neschimbate în toate istoriile. Evident, trăsăturile diferite au avut caracter de principalitate asupra impresiilor pe care și le-au făcut studenții în legătură cu managerul și, respectiv, ofițerul de poliție, deoarece aceste trăsături au influențat puternic descrierea țintelor de către studenți în legătură cu alte dimensiuni. De exemplu, ofițerul de poliție nemilos a fost văzut ca fiind mai egoist, necioplit, iritabil și alunecos în comparație cu ofițerul de poliție uman.[5] Trăsăturile principale sunt astfel o bază pentru formarea percepțiilor consecvente.

La locul de muncă, o trăsătură principală care este foarte comună este aspectul fizic. Cercetarea a arătat că există o tendință dominantă pentru ca acei care sunt "frumoși" să fie percepuți ca fiind și "buni", mai ales atunci când se ajunge la judecăți privind competența lor socială.[6] Ann Hopkins a fost cea care a plătit acest preț atunci când partenerii au asociat aspectul ei "nefeminin" cu opinii negative despre abilitățile ei interpersonale. În general, cercetarea arată că oamenii considerați convențional ca fiind atractivi au o șansă mai mare decât cei neatractivi de a fi angajați, apreciați pozitiv la evaluările periodice și promovați.[7] (Vedeți "ÎN OBIECTIV: *Atractivitatea e profitabilă, dar e mai profitabilă pentru bărbați.*")

## Teoria personalității implicite

*Teoriile personalității implicite.* *Teorii personale pe care le au oamenii despre caracteristicile de personalitate care se potrivesc împreună*

Cum a fost posibil ca studenții din exemplul precedent să vadă ofițerul neîndurător ca fiind și necioplit, iritabil și evaziv, cu toate că articolele nu conțineau nici o informație referitoare la aceste caracteristici? Fiecare dintre noi are o "teorie" personală implicită referitoare la caracteristicile de personalitate care se potrivesc unele cu altele. Acestea au fost numite **teoriile personalității implicite.** Astfel, studenții au văzut neîndurarea ca un indicator al altor trăsături, chiar dacă nu aveau indicii obiective care să-i conducă la acest lucru. Probabil vă așteptați ca oamenii care lucrează din greu să fie, de asemenea, și onești. Probabil simțiți că oamenii de o inteligență medie tind să fie mai prietenoși. În măsura în care astfel de teorii implicite sunt incorecte, ele formează o bază pentru neînțelegere.[8] Angajatul care presupune că șeful său care se comportă foarte formal este, de asemenea, și lipsit de sensibilitate și ar putea șovăi să discute cu el o problemă legată de muncă, problemă care s-ar putea rezolva astfel foarte ușor.

## Proiecția

*Proiecția.* *Tendința pe care o au observatorii de a atribui celorlalți propriile gânduri și sentimente.*

În absența unor informații contrare și câteodată în ciuda acestora, oamenii presupun adesea că ceilalți sunt la fel cu ei. Această tendință de a atribui altora propriile gânduri și sentimente este numită **proiecție.** În anumite cazuri, proiecția este o strategie perceptuală eficientă și rezonabilă. De altfel, oameni cu trecut, pregătire și interese similare *chiar* gândesc și simt adeseori la fel. Astfel, pentru un om de afaceri capitalist, nu este irațional să presupună că alți oameni de afaceri sunt în favoarea sistemului liberei inițiative și dezaprobă intervenția statului în acest sistem. Totuși, proiecția poate să conducă și la dificultăți perceptuale. Președintele care simte că o problemă a fost rezolvată și percepe că membrii comitetului simt în același fel ar putea fi foarte surprins de rezultatul votului. Șeful de depozit cinstit care îi percepe pe ceilalți ca fiind la fel de cinstiți s-ar putea să se trezească cu magazia goală. În cazul amenințării sau al caracteristicilor nedorite, proiecția poate servi ca o formă de apărare perceptuală.

[a] NT - Un țol (inch) = 2,54 cm.

Muncitorul necinstit ar putea să spună: "Sigur că fur de la companie, dar așa fac toți." Astfel de percepții pot fi utilizate pentru a justifica hoția observatorului.

## *Stereotipizarea*

*Stereotipizarea. Tendința de a generaliza referitor la oamenii dintr-o categorie socială și de a ignora variabilitatea lor.*

Una dintre căile de formare a unei impresii de substanță asupra altor oameni este pur și simplu de a presupune că ei au anumite caracteristici în virtutea faptului că sunt membrii unei anume categorii. Această tendință perceptuală este cunoscută ca **stereotipizare** sau tendința de a generaliza referitor la oamenii dintr-o anumită categorie socială și de a ignora variația dintre ei. Categoriile pe care oamenii își pot baza un stereotip cuprind: rasa, vârsta, sexul, mediul etnic, clasa socială, ocupația și așa mai departe.[9] Există trei aspecte specifice ale stereotipizării.[10]

- Distingem o anumită categorie de oameni (profesori universitari).
- Presupunem că oamenii din această categorie au anumite trăsături (umblă cu capul în nori, sunt dezordonați și au mentalitatea turnului de fildeș).
- Percepem pe oricine din această categorie ca având aceste trăsături ("Toți profesorii mei de anul acesta vor fi cu capul în nori, dezordonați și vor avea mentalitatea turnului de fildeș.")

Oamenii pot produce stereotipii pe baza a incredibil de puține informații. Într-un studiu referitor la "primele impresii", simpla numire a unei femei ca preferând să fie apelată cu Ms.[a] a condus la perceperea ei ca fiind mai masculină, mai orientată spre autorealizare și mai puțin plăcută decât cele care preferau mai tradiționalele Miss sau Mrs.[11]

Nu toate stereotipurile sunt nefavorabile. Probabil că mențineți stereotipuri favorabile categoriilor sociale din care faceți parte, cum ar fi cea de student. Totuși, aceste stereotipuri sunt adesea mai puțin dezvoltate și mai puțin rigide decât altele pe care le păstrați. Stereotipiile ne ajută să ne formăm impresii despre ținte ambigue și de obicei suntem destul de familiarizați cu oamenii din propriul nostru grup. În plus, acest contact ne ajută să remarcăm diferențele individuale dintre membrii grupului și astfel de diferențieri acționează împotriva formării stereotipurilor.

Limbajul poate fi ușor distorsionat astfel încât să transforme informații neutre sau chiar favorabile într-o bază pentru stereotipuri nefavorabile. De exemplu, dacă britanicii tind să fie rezervați, este destul de ușor să interpretezi această rezervare ca fiind snobism. Similar, dacă femeile care reușesc să ajungă în posturi de conducere au trebuit să fie agresive, este foarte ușor să interpretezi această agresivitate ca fiind grosolănie.

Atunci când cunoaștem ocupația unei anumite persoane sau domeniul său de studiu, facem adesea presupuneri despre comportamentul sau personalitatea acesteia. Contabilii ar putea fi stereotipizați ca fiind supuși, preciși și unidimensionali, în timp ce inginerii ar putea fi percepuți ca reci și calculați. Reflectați la propriile dumneavoastră stereotipuri de studenți la psihologie sau informatică.

În medie, nu toate stereotipurile sunt imprecise. Probabil că aveți stereotipii destul de corecte despre nivelul educațional al unui profesor universitar tipic sau despre maniera în care lucrează o operatoare telefonică tipică. Aceste stereotipii corecte ușurează formarea percepțiilor asupra celorlalți. Totuși, este probabil destul de sigur să spunem că majoritatea stereotipiilor sunt imprecise, mai ales când le utilizăm pentru formarea percepțiilor asupra unor indivizi anume. Aceasta provine din faptul că stereotipurile se formează cel mai probabil atunci când nu avem informații bune despre un anume grup.

Acest lucru conduce la o întrebare interesantă: Dacă multe dintre stereotipuri sunt imprecise, de ce persistă?[12] La urma urmei, bazarea pe informații imprecise pentru formarea percepțiilor noastre pare că se pedepsește când gândim pe termen lung. De fapt, doi factori contribuie la *consolidarea* stereotipurilor imprecise. Pe de-o parte, stereotipurile, chiar incorecte, ne ajută să procesăm repede și eficient informațiile

[a] NT - **Ms** [pronunțat Miz] este un titlu care se substituie tradiționalelor **Mrs** (Doamna) sau **Miss** (Domnișoara) și care este amplasat în fața numelui unei femei pentru a evita distincția dintre femeile măritate și cele nemăritate.

despre ceilalți. Câteodată, este mai uşor pentru observator să se bazeze pe un stereotip imprecis decât să descopere natura adevărată a țintei. Bărbatul aflat într-un post de conducere căruia i se cere să recomande pe unul dintre cei douăzeci de subordonați ai săi pentru a fi promovat ar putea să găsească că este mult mai uşor să excludă promovarea unei femei decât să-i evalueze cu grijă pe toți, indiferent de sex. Pe de altă parte, stereotipurile imprecise sunt deseori consolidate prin percepția selectivă şi aplicarea selectivă a limbajului despre care am discutat mai înainte. Muncitorul hispanic, ale cărui stereotipii privesc toți managerii care nu sunt hispanici ca fiind incorecți, ar putea să fie în căutare de comportamente care să-i confirme aceste stereotipii şi astfel să nu reuşească să observe exemplele de tratament corect şi prietenos. Dacă un astfel de tratament *este* observat, el ar putea fi perceput ca o tratare de sus şi nu ca binevoitor.

Mai târziu ne vom ocupa de stereotipiile legate de sex, vârstă, rasă şi etnie. Deocamdată luați în considerație *Fiți dumneavoastră managerul.*

## *FIȚI DUMNEAVOASTRĂ MANAGERUL ! Echipa specială pentru avansarea femeilor din cadrul Bank of Montreal*

Bank of Montreal este a treia bancă din Canada din punctul de vedere al mărimii, cu filiale în toată țara şi operațiuni globale[b]. În ciuda succeselor băncii, preşedintele şi directorul său general, F. Anthony Comper a simțit că avea o problemă. La fel ca în majoritatea instituțiilor financiare, 75% dintre cei 28000 salariați ai băncii erau femei. Cu toate acestea, femeile ocupau 91 % dintre posturile nonmanageriale şi numai 9 % dintre posturile de conducere. Chiar la nivel subexecutiv numai 13 % dintre posturi erau ocupate de către femei. Banca a organizat o echipă de lucru privind promovarea femeilor în cadrul băncii pentru a analiza subreprezentarea femeilor la nivelurile de conducere superioare. Ca urmare a unei serii de interviuri luate angajaților, echipa de lucru a găsit că atât bărbații cât şi femeile aveau un număr de percepții comune despre motivul neavansării femeilor.

**ÎN TIMP CE ANGAJAȚII DE SEX FEMININ REPREZINTĂ APROXIMATIV 75% DIN PERSONALUL MAJORITĂȚII INSTITUȚIILOR FINANCIARE, NUMAI 9% DINTRE ACESTE FEMEI SUNT ÎN POSTURI DE CONDUCERE. BANK OF MONTREAL A CONSTITUIT O ECHIPĂ SPECIALĂ DE LUCRU PENTRU A REZOLVA ACEASTĂ NECONCORDANȚĂ.**

- Femeile din bancă erau ori prea tinere ori prea în vârstă pentru a concura cu bărbații pentru promovări.
- Femeile sunt dedicate mai puțin carierei lor deoarece ele au copii şi părăsesc banca atunci când copiii lor sunt mici.
- Este nevoie de un număr mai mare de femei care să fie mai bine pregătite pentru a concura într-un număr semnificativ cu bărbații.
- Femeile nu sunt "făcute" pentru a concura eficace cu bărbații pentru posturi de nivel înalt.
- Timpul va rezolva avansarea femeilor în posturi de conducere în cadrul băncii.

Echipa de lucru specială nu era sigură de realismul acestor percepții, dar ştia că percepțiile ne ghidează comportamentul. Date fiind aceste informații inițiale, cum ați proceda *dumneavoastră*?

1. Este necesar să se cerceteze realismul percepțiilor angajaților referitor la avansare? Dacă da, cum ați face acest lucru?
2. Este necesară anchetarea formală a întregii forțe de muncă în legătură cu avansarea femeilor?

Pentru a descoperi ce a făcut Bank of Montreal, consultați *Agenda managerului* de la sfârşitul acestui capitol.

---

Sursa: Bank of Montreal Task Force on the Advancement of Women in the Bank. (1991, November). *Report to emplyees.*

---

[a] NT - **global** este un cuvânt foarte la modă în literatura managerială contemporană şi se referă la desfăşurarea operațiunilor la nivel planetar.

## ATRIBUIREA: PERCEPEREA CAUZELOR ȘI A MOTIVAȚIEI

*Atribuirea. Procesul prin care asociem cauze sau motivații pentru a da o explicație comportamentului oamenilor.*

Până acum am luat în considerație un model general al percepției și am discutat câteva tendințe perceptuale specifice care operează atunci când ne formăm impresii despre alți oameni. Vom lua acum în considerație un alt aspect al formării impresiilor - cum percepem motivația oamenilor. **Atribuirea** este procesul prin care asociem cauze sau motivații pentru a da o explicație comportamentului oamenilor. Procesul de atribuire este important deoarece multe dintre recompensele și pedepsele existente în societate sunt bazate pe judecăți asupra cauzei reale care a determinat o persoană să se comporte într-un anumit fel.

Comportamentele neobișnuite ne furnizează mai multe informații despre motivația unei persoane decât o fac comportamentele conformiste.

*Atribuiri temperamentale. Explicații ale comportamentului bazate pe personalitatea sau intelectul actorului.*

Când facem atribuiri referitoare la comportament, unul dintre cele mai importante obiective este de a determina în ce măsură comportamentul are la bază factori temperamentali sau situaționali. **Atribuirile temperamentale** sugerează că anumite caracteristici proprii de personalitate sau referitoare la intelectul unei persoane sunt responsabile de comportamentul acesteia și că, drept urmare, comportamentul reflectă "persoana adevărată". Dacă explicăm comportamentul ca o funcție de inteligență, lăcomie, amabilitate sau lene, înseamnă că facem atribuiri temperamentale. Presa de afaceri a atribuit, în general, revitalizarea firmei Chrysler Corporation stilului de conducere și iscusinței lui Lee Iacocca și nu garanțiilor de împrumut guvernamentale sau unei economii în ascensiune.

*Atribuiri situaționale. Explicații ale comportamentului bazate pe situația sau mediul extern al actorului.*

**Atribuirile situaționale** sugerează că situația externă sau mediul în care trăiește persoana țintă sunt responsabile de comportamentul acesteia și că persoana nu poate avea decât un grad redus de control asupra propriului comportament. Dacă explicăm comportamentul ca o funcție de noroc, vreme bună, scule corespunzătoare sau îndrumare defectuoasă facem atribuiri situaționale.

***Indicii de consecvență.*** *Indicii de atribuire care reflectă cât de consecvent se angajează persoana într-un anumit comportament de-a lungul timpului.*

Evident, ar fi foarte bine dacă am fi capabili să vedem ce este în mintea oamenilor pentru a le înțelege motivația. De vreme ce nu putem face acest lucru, va trebui să ne bazăm pe indicii externe și să facem deducții plecând de la aceste indicii. Cercetarea indică faptul că, pe măsură ce câștigăm experiență în legătură cu comportamentul unei persoane, deciziile noastre privind atribuirea comportamentului unor cauze temperamentale sau situaționale sunt ghidate de trei întrebări implicite.[13]

*Indicii de consens. Indicii de atribuire care reflectă comportamentul persoanei, comparat cu al celorlalți.*

- Se angajează persoana în acest comportament în mod regulat și consecvent? (**indicii de consecvență**)
- Se angajează majoritatea oamenilor în acest comportament sau el este specific numai acestei persoane? (**indicii de consens**)
- Se angajează persoana în acest comportament în mai multe situații sau el este specific numai unei anumite situații? (**indicii de specificitate**)

*Indicii de specificitate. Indicii de atribuire care reflectă măsura în care o persoană se angajează într-un anumit comportament într-o varietate de situații.*

Să examinăm mai în detaliu indiciile de consecvență, consens și specificitate.

## *Indicii de consecvență*

Cu excepția unor dovezi clare de constrângere externă care determină apariția unui anumit comportament, vom tinde să percepem comportamentul regulat al unei persoane ca indicând adevăratele sale cauze. Cu alte cuvinte, o mare consecvență conduce la atribuiri temperamentale. Astfel, cineva ar putea presupune că profesorului care este disponibil mult timp pentru consultații îi pasă cu adevărat de studenții săi. Similar, este posibil să facem atribuiri temperamentale în cazul muncitorilor care au o activitate consecvent bună și, respectiv, slabă, percepându-i probabil pe primii ca fiind "dedicați", iar pe cei din urmă, ca fiind "leneși". Începem să luăm în considerație atribuiri situaționale atunci când comportamentul apare inconsecvent. De exemplu, când activitatea unei persoane oscilează între mediocru și excelent, pentru a explica oscilațiile, am putea să căutăm diferențe privind încărcarea cu sarcini de muncă.

## *Indicii de consens*

În general, acțiunile care deviază de la așteptările sociale ne furnizează mai multe informații despre motivația unei persoane decât o fac comportamentele conformiste. Din această cauză, comportamentul neobișnuit, mai puțin practicat, ne conduce în mai mare măsură la atribuiri temperamentale decât comportamentul tipic, ce întrunește mai mult consens. Persoana care acționează diferit față de majoritatea oamenilor este privită ca dezvăluind mai mult din adevăratele sale motivații. Defăimătorii Annei Hopkins au văzut o deficiență de caracter în nereușita ei de a acționa după stereotipul feminin. Efectele informaționale ale comportamentului ce întrunește un consens redus sunt amplificate atunci când ne așteptăm ca persoana să sufere consecințe negative ca urmare a neconformității. Gândiți-vă la cel care solicită un post la General Motors și, în timp ce este intervievat, face afirmații favorabile despre rolul în societate al marilor companii. Astfel de afirmații sunt atât de previzibile într-o astfel de situație încât intervievatorul se va baza foarte puțin pe ceea ce indică ele cu adevărat despre sentimentele și motivațiile reale ale candidatului. Pe de altă parte, imaginați-vă un candidat aflat în aceeași situație care face comentarii critice la adresa marilor companii. Astfel de comentarii nu sunt de așteptat și ar putea desigur conduce la respingere. Într-un astfel de caz, intervievatorul ar trebui să fie mai încrezător în poziția candidatului referitor la marile companii.

Ca un corolar la cele de mai sus, atunci când evaluăm motivația oamenilor, suntem tentați să punem un accent mai mare pe acțiunile private ale acestora decât pe cel publice.[14] Atunci când acțiunile noastre nu sunt accesibile publicului, vom acționa probabil mai conform cu adevăratele noastre sentimente și motivații. Astfel, vom pune un accent mai mare pe afirmațiile private ale unui lucrător despre șeful său decât pe relațiile lui publice cu acesta.

## *Indicii de specificitate*

Atunci când un comportament apare într-o mare varietate de situații, acestuia îi lipseşte specificitatea, şi observatorul este tentat să găsească o atribuire temperamentală pentru cauza sa. De vreme ce acest comportament se menține într-o mare varietate de situații, ne gândim că el reflectă adevăratele motivații ale persoanei. Astfel, profesorul care oferă multe ore de consultații, rămâne după ore să vorbească cu studenții şi participă la acțiunile lor este privit ca interesat cu adevărat de studenți. Muncitorul care a avut o activitate bună în prima sa slujbă ca şi în următoarele este perceput ca fiind cu adevărat un bun lucrător. Atunci când un comportament apare distinct, adică este prezent într-o singură situație, este posibil să presupunem că un anume aspect al acelei situații a determinat comportamentul. Atunci când orele numeroase de consultații sunt singurul comportament ce pare orientat spre studenți, vom presupune că ele se datorează politicii universității. Dacă un muncitor a fost apreciat ca având o activitate bună doar o dată, acum zece ani, este de presupus că unchiul său era atunci proprietarul companiei.

## *Atribuirea în acțiune*

Frecvent, observatorii comportamentului din lumea reală au la dispoziție informații despre consecvență, consens şi specificitate. Să luăm acum un exemplu care să ne arate modul în care observatorul pune aceste informații la un loc pentru a forma atribuirile. În acelaşi timp, exemplul va servi şi ca o recapitulare a discuției precedente. Imaginați-vă că Smith, Jones şi Kelley sunt angajați la trei firme diferite. Fiecare dintre ei este astăzi absent de la lucru şi managerul său trebuie să facă o atribuire referitorare la cauza absenței pentru a decide ce acțiune de personal este justificată.

- *Smith* - Smith absentează foarte mult, colegii săi lipsesc foarte rar şi el obişnuia să lipsească şi la fostul lui loc de muncă.
- *Jones* - Jones absentează foarte mult, colegii ei lipsesc şi ei foarte mult, dar ea nu a lipsit aproape deloc la fostul ei loc de muncă.
- *Kelley* - Kelley lipseşte foarte rar, colegii lui absentează la fel de rar şi el lipsea rar şi la vechiul său loc de muncă.

Ce fel de atribuiri este probabil să facă managerii lor în ceea ce priveşte absențele lui Smith, Jones şi Kelley? Absența lui Smith este foarte consecventă, acest comportament întruneşte un consens scăzut şi nu este specific , de vreme ce el obişnuia să lipsească şi de la vechea sa slujbă. Aşa cum se arată în Figura 4.4, această combinație de indicii este foarte posibil să ducă la o atribuire temperamentală, probabil aceea că Smith este leneş şi iresponsabil. Jones a lipsit de asemenea consecvent, dar acesta este un comportament ce întruneşte un larg consens prin aceea că şi colegii ei absentează mult. În plus, comportamentul este foarte specific - ea a lipsit numai de când lucrează în acest loc de muncă. Aşa cum s-a indicat, această combinație de indicii va conduce de obicei la o atribuire situațională, cum ar fi faptul că există condiții de lucru foarte grele sau şeful direct este afurisit. În final, absența lui Kelley este inconsecventă. În plus, absenteismul său nu diferă de cel al colegilor săi şi nu este specific, de vreme ce el lipsea la fel de puțin şi la vechiul său loc de muncă. Aşa cum s-a arătat, această combinație de indicii sugerează că un anumit factor situațional temporar a provocat absența sa. Este posibil ca un copil bolnav să solicite ocazional prezența sa acasă.

## *Înclinații legate de atribuire*

Aşa cum se arată în secțiunea precedentă, observatorii operează adeseori într-o manieră logică, rațională atunci când îşi formează atribuirile referitoare la comportament. Diferitele combinații de indicii, precum şi atribuirile care rezultă au un aspect rezonabil. Asta nu înseamnă că astfel de atribuiri sunt întotdeauna corecte, ci că ele reprezintă un pariu bun pe cauza unui anumit comportament. După o astfel de observație, ar fi naiv să presupunem că atribuirile sunt întotdeauna scutite de erori şi prejudecăți. Am discutat mai devreme un număr de înclinații perceptuale de bază şi este rațional să credem că o sarcină complexă de tipul atribuirii va fi de asemenea dispusă la astfel de părtiniri. Vom lua în considerație eroarea de atribuire fundamentală, efectul actor-observator şi înclinația de auto-protejare.[15]

FIGURA 4.4

Combinații de indicii și atribuirile rezultante

| | Consecvență | Consens | Specificitate | Atribuire |
|---|---|---|---|---|
| Smith | Înaltă | Scăzut | Scăzută | Dispoziție |
| Jones | Înaltă | Înalt | Înaltă | Situație |
| Kelley | Scăzută | Înalt | Scăzută | Situație temporară |

**Eroarea de atribuire fundamentală.** Să presupunem că ați făcut o greșeală în atribuirea unei cauze comportamentului cuiva. Este mai probabil să greșiți de partea unei cauze temperamentale sau de cea a unei cauze situaționale? Dovezi substanțiale indică faptul că, atunci când facem judecăți referitoare la comportamentul altora, tindem să supraaccentuăm explicațiile temperamentale în defavoarea explicațiilor situaționale. Aceasta se numește **eroarea de atribuire fundamentală.**[16] De exemplu, câțiva parteneri de la Price Waterhouse au văzut evident că personalitatea Annei Hopkins era defectuoasă și au ignorat impactul situațional al statutului ei minoritar în cadrul firmei.

*Eroarea de atribuire fundamentală. Tendința de a supraaccentua explicațiile temperamentale ale comportamentului în defavoarea explicațiilor situaționale.*

De ce apare eroarea de atribuire fundamentală? Mai întâi, pentru că adesea ignorăm efectele puternice pe care rolurile sociale le au asupra comportamentului. Putem să-i vedem pe bancheri ca fiind oameni foarte conservatori deoarece ignorăm faptul că rolul lor profesional ca și patronii lor le impun un comportament conservator. În al doilea rând, observăm mulți oameni în situații constante, obligatorii (la muncă sau la școală) și acest lucru ne reduce posibilitatea de a aprecia modul în care comportamentul lor poate varia în alte situații. În acest fel, nu realizăm faptul că acel comportament este specific unei situații particulare. În weekend, acel bancher conservator s-ar putea ocupa cu paraşutismul !

Eroarea de atribuire fundamentală poate conduce la probleme pentru managerii unor subordonați cu performanțe reduse. Ea sugerează că se vor găsi explicații temperamentale ale performanței necorespunzătoare chiar atunci când factori situaționali sunt cauza reală. Lenea sau lipsa de aptitudini pot fi invocate în timp ce neacordarea unei pregătiri profesionale adecvate sau o zonă de vânzări fără potențial sunt ignorate. Totuși, acest lucru este mai puțin probabil atunci când managerul are o experiență reală în executarea activității subordonatului, fiind astfel conștient de barierele situaționale care apar în calea unei bune performanțe.[17]

**Efectul actor-observator.** Nu este deloc surprinzător faptul că actorii și observatorii văd adesea foarte diferit cauzele comportamentului actorului. Această diferență în privința perspectivelor perceptuale este numită **efectul actor-observator.**[18] Mai exact, în timp ce observatorul poate să comită eroarea fundamentală de atribuire, actorul poate supraaccentua rolul situației în explicarea propriului comportament. Astfel, în calitate de actori, vom fi în mod special sensibili la acele evenimente din mediul nostru ambiant care ne-au condus la întârzieri sau absențe. Ca observatori ai aceluiași comportament practicat de către alți oameni, este mult mai probabil că vom invoca cauze temperamentale.

*Efectul actor-observator. Înclinația actorilor și a observatorilor de a vedea diferit cauzele comportamentului actorului.*

Vedem câteva dintre cele mai izbitoare exemple ale acestui efect în cazul comportamentului ilegal cum ar fi convenirea incorectă a prețurilor sau mituirea oficialilor guvernamentali. Făptuitorii și cei apropiați

lor citează adesea competiția acerbă sau presiunile managerilor ca fiind cauza greșelilor lor etice. Observatorii îi văd pe făptuitori ca imorali sau lipsiți de inteligență.[19]

De ce sunt actorii dispuși să atribuie o mare parte din comportamentul lor unor cauze situaționale? În primul rând, ei sunt mult mai conștienți decât observatorii de constrângerile și avantajele pe care mediul le-a oferit. În același timp ei sunt conștienți de gândurile, sentimentele și intențiile lor lăuntrice în ceea ce privește comportamentul, toate acestea putând rămâne necunoscute observatorului. Astfel, aș putea ști că am vrut în mod sincer să ajung la timp la ședință, că am plecat devreme de acasă și că accidentul care m-a făcut să întârzii a fost cu totul și cu totul neobișnuit. Însă, șeful meu ar putea să nu cunoască nici una dintre aceste informații și să creadă că sunt o persoană pe care nu se poate conta.

**Înclinația spre autofavorizare.** Vi s-a întâmplat desigur ca anumite forme de atribuire să aibă capacitatea de a vă face să aveți o părere bună sau rea despre dumneavoastră. De fapt, oamenii au tendința să se mândrească și să își ia responsabilitatea pentru rezultatele de succes ale comportamentului lor, dar să renege și să refuze responsabilitatea pentru eșecuri.[20] Această tendință a fost numită **înclinația spre autofavorizare,** și este interesantă deoarece oamenii vor explica diferit același comportament în funcție de evenimentele care s-au întâmplat *după* apariția comportamentului. Dacă vicepreședintele pe probleme de marketing susține un produs care se dovedește un succes de vânzare, ea ar putea atribui acest succes cunoașterii foarte bune pe care o are asupra vânzărilor cu amănuntul. Dacă exact același proces de marketing conduce la un eșec, ea l-ar putea atribui firmei de cercetare de piață pe care a folosit-o și care a desfășurat o activitate necorespunzătoare. Observați că înclinația spre autofavorizare poate să acopere tendința actorilor de a-și atribui comportamentul unor factori situaționali. În exemplul de mai sus, vicepreședintele invocă o explicație temperamentală ("Sunt o persoană competentă, inteligentă") atunci când comportamentul are succes.

*Înclinația spre autofavorizare. Tendința de a lua asupra noastră rezultatele favorabile și de refuza responsabilitatea pentru eșecuri.*

Înclinația spre autofavorizare poate reflecta autopromovări sau scuzări intenționate. Totuși, ca și mai înainte, ea poate reflecta informații pe care le are numai actorul. În special în cazul când comportamentul a avut consecințe nefavorabile, actorul ar putea să baleieze mediul în căutarea unor cauze situaționale care să justifice eșecul.[21]

Pentru a revedea problemele de bază ale atribuirii, atunci când încearcă să explice un anumit comportament observat, oamenii utilizează adesea indiciile de consecvență, consens și specificitate într-o manieră rațională și rezonabilă. Totuși, eroarea fundamentală de atribuire ne sugerează că observatorii sunt deseori gata în mod deschis să invoce explicații temperamentale pentru comportamentul actorilor. Efectul actor-observator ne sugerează faptul că actorul este dispus mai degrabă să atribuie propriul comportament unor factori situaționali. Având în vedere înclinația spre autofavorizare, acest lucru este posibil să se întâmple mai ales atunci când comportamentul nu are succes.

## PERCEPȚIA PERSOANEI ȘI DIVERSITATEA FORȚEI DE MUNCĂ

*Diversitatea forței de muncă. Diferențe printre angajați și candidați la angajare în caracteristici cum ar fi sexul, rasa, religia, mediul cultural, abilitatea fizică și orientarea sexuală.*

În ultimii ani, realitățile diversității forței de muncă au devenit un factor important pentru multe companii. **Diversitatea forței de muncă** se referă la diferențele care apar printre angajați și candidați potențiali la angajare în ceea ce privește caracteristici cum ar fi sexul, rasa, religia, mediul cultural, abilitatea fizică și orientarea sexuală. Interesul în diversitate își are originea în cel puțin două realități generale. Mai întâi, forța de muncă nord-americană devine din ce în ce mai diversă. În al doilea rând, se recunoaște din ce în ce mai mult că numeroase organizații nu au reușit să folosească cu succes diversitatea forței de muncă.

## Locul de muncă în schimbare

Aşa cum am menţionat în capitolul întâi, compoziţia forţei de muncă nord-americane este în continuă schimbare.[22] Acum treizeci de ani ea era în principal albă şi masculină. Acum, ca urmare a schimbării modelelor de imigrare, a creşterii în vârstă a celor născuţi în perioada de explozie a natalităţii şi a deplasării crescute a femeilor spre munca plătită, asistăm la o creştere a diversităţii. Oamenii având o origine asiatică sau hispanică au devenit un segment în creştere al fondului de forţă de muncă. Nu numai că acest fond de forţă de muncă se schimbă, dar multe organizaţii caută să recruteze persoane din ce în ce mai reprezentative pentru acest fond astfel încât să angajeze oameni care să reflecte baza lor de clienţi, pentru a oglindi mai bine pieţele lor. Acest lucru este evident mai ales în sectorul serviciilor, unde contactul dintre membrii organizaţiei şi clienţi este foarte direct.

Dar fondul de forţă de muncă în schimbare nu este singurul factor care a determinat creşterea interesului în aceste probleme. Globalizarea, fuziunile şi alianţele strategice conduc la necesitatea ca mulţi angajaţi să interacţioneze cu oameni aparţinând unor culturi naţionale şi organizaţionale foarte diferite. Toate acestea conduc la accentuarea muncii în echipă ca o metodă de proiectare a postului şi îmbunătăţire a calităţii. Cum poate un grup divers de indivizi să lucreze bine împreună?

Beverly Harvard a adus diversitate în cadrul poliţiei şi a sfărâmat prejudecăţile legate de sex atunci când a devenit prima femeie de culoare ce a ocupat postul de şef al poliţiei.

## Aprecierea diversităţii

În trecut, organizaţiile erau învăţate că fac bine dacă tolerează măcar diversitatea, adică dacă se angajează în practici de încadrare şi folosire a forţei de muncă care să respecte femeile şi minorităţile. Firmele erau considerate ca făcând foarte bine dacă asistau aceste persoane pentru a se "potrivi" culturii organizaţionale principale prin "remedierea" a ceea ce era diferit în legătură cu ei.[23] De exemplu, femeile manageri erau instruite uneori în mod serios pentru a se comporta la fel de agresiv şi dur ca şi colegii lor bărbaţi!

De curând, unii au început să afirme că organizaţiile ar trebui să *aprecieze* diversitatea şi nu doar să o tolereze sau să încerce să îi facă pe toţi să semene cu un şablon îngust. Aprecierea diversităţii este, în esenţă, corectă din punct de vedere moral, şi acest lucru constituie un motiv esenţial pentru a o folosi. Totuşi, din ce în ce mai multă lume devine conştientă de faptul că diversitatea şi managementul ei corect pot conduce la importante avantaje competitive şi strategice. Aceste avantaje cuprind potenţialul de rezolvare mai bună a problemelor şi de creativitate atunci când sunt implicate perspective diverse în rezolvarea unei probleme cum ar fi calitatea produselor şi a serviciilor. Ele includ, de asemenea, o recrutare de personal îmbunătăţită şi un marketing mai bun atunci când profilul resurselor umane ale firmei se potriveşte cu cel al fondului de forţă de muncă şi cu baza de clienţi (vedeţi Figura 4.5).

## Stereotipurile şi diversitatea forţei de muncă

Dacă există un singur concept care serveşte ca o barieră în calea aprecierii diversităţii, acela este stereotipul. Să examinăm câteva dintre stereotipurile prezente la locul de muncă şi consecinţele lor. Cele mai obişnuite stereotipuri sunt bazate pe sex, vârstă, rasă şi etnie.

**Stereotipuri rasiale şi etnice.** Stereotipurile rasiale şi etnice sunt răspândite, persistente, frecvent negative şi adesea contrazicându-se. Cei mai mulţi dintre noi păstrează cel puţin câteva vederi stereotipe asupra altor rase sau culturi. Astfel de stereotipuri prezintă o stabilitate remarcabilă peste ani, până când intervine un eveniment major, cum ar fi un război, pentru a le schimba. Atunci, vechii aliaţi pot căpăta în scurt timp atribute negative.

FIGURA 4.5

**Avantajele competitive pentru aprecierea şi managementul unei forțe de muncă diverse**

| | |
|---|---|
| **1. Argumentul cost** | Pe măsură ce organizațiile devin mai diverse, costul unei activități defectuoase de integrare a lucrătorilor va creşte. Aceia care vor stăpâni bine acest domeniu vor obține avantaje de cost asupra celor care nu vor reuşi acest lucru. |
| **2. Argumentul achiziției de resurse** | Companiile îşi formează o reputație referitor la cât sunt de favorabile ca patroni potențiali pentru femei sau grupuri etnice minoritare. Cele cu cea mai bună reputație de management al diversității vor câştiga competiția pentru cel mai bun personal. Pe măsură ce fondul de forță de muncă se restrânge şi îşi schimbă compoziția, acest avantaj va deveni din ce în ce mai important. |
| **3. Argumentul de marketing** | Pentru organizațiile multinaționale, dacă sunt canalizate în cadrul efortului de marketing, perspicacitatea şi sensibilitatea culturală a acelor membri care îşi au rădăcinile în alte țări va îmbunătăți acest efort într-o multitudine de moduri. Acelaşi raționament se poate aplica marketingului adresat subpopulațiilor din cadrul operațiunilor naționale. |
| **4. Argumentul de creativitate** | Diversitatea perspectivelor şi accentul mai redus care se pune pe conformitatea cu normele existente (care caracterizează abordarea modernă a managementului diversității) ar trebui să îmbunătățească nivelul creativității. |
| **5. Argumentul privind rezolvarea problemelor** | Eterogenitatea grupurilor de pregătire a deciziilor şi de rezolvare a problemelor produce potențial decizii mai bune datorită unui spectru mai larg al perspectivelor de abordare şi a unei analize critice mai atente a problemelor. |
| **6. Argumentul referitor la flexibilitatea sistemului** | Una dintre implicațiile modelului multicultural de management al diversității este aceea că sistemul devine mai puțin determinant, mai puțin standardizat şi, drept consecință, mai fluid. Fluiditatea crescută ar trebui să conducă la o flexibilitate mai mare de reacție la schimbările de mediu (adică, reacțiile vor fi mai rapide şi cu un cost mai redus). |

Sursa: Cox, T.H., & Blake, S. (august 1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive, 45-56, pag. 47.*

Experiența personală nu este necesară pentru formarea unor astfel de stereotipuri. În cadrul unui studiu, oamenilor li s-a cerut să descrie trăsăturile unui număr de grupuri etnice, inclusiv unele fictive. Deşi nu întâlniseră niciodată un danerian, un pirenian sau un wallonian, acest lucru nu i-a oprit să le atribuie trăsături, iar cele care au fost atribuite au fost în general negative![24] Astfel de stereotipuri conțin adesea elemente contradictorii. O reacție obişnuită este de a se descrie un grup particular ca fiind prea leneş şi în acelaşi timp de a-l critica pentru faptul că micşorează şansele de angajare ale altor grupuri.

Există o lipsă remarcabilă de cercetări serioase în legătură cu problemele organizaționale legate de rasă şi etnie.[25] Cu toate acestea, ceea ce urmează este o mostră de descoperire tipică. A intra pur şi simplu pe uşă poate fi o problemă. De exemplu:

> Urban Institute a trimis echipe de solicitanți pentru angajare formate din albi şi negri care aveau certificate de competență similare. Bărbații au solicitat acelaşi gen de posturi de începător în oraşele Chicago şi Washington, D.C. la câteva ore unul de altul. Erau de aceeaşi vârstă şi gabarit fizic, aveau educație şi experiență de muncă identice şi personalități similare. Cu toate acestea, cercetătorii au descoperit că, în aproape 20% dintre cele 476 de cazuri audiate, numai albii au fost acceptați să continue procesul de angajare.[26]

Chiar după angajare, este foarte comună influențarea carierei de către stereotipurile rasiale sau etnice. De exemplu, un studiu a descoperit că stereotipul "negrii nu se descurcă atunci când sunt presați" a fost responsabil, în parte, pentru neacceptarea negrilor americani în posturi de conducere.[27] Multe companii

s-au mulțumit să promoveze conducători americani de culoare doar în posturi legate de programe împotriva discriminării rasiale, diversitate sau probleme urbane în ciuda experienței și pregătirii lor deosebite în domenii mult mai importante. În mod similar, stereotipul care consideră americanii de origine asiatică ca fiind foarte abili în probleme tehnice s-a interferat cu șansele lor de a urca în posturi înalte de management general.[28]

Atribuțiile pot juca un rol important în determinarea modului în care este interpretată activitatea legată de muncă. De exemplu, într-unul dintre studii s-a descoperit că o activitate bună prestată de către manageri americani de culoare a fost privită ca datorându-se ajutorului din partea celorlalți (o atribuire situațională) în timp ce activitatea bună din partea managerilor de tip caucazian a fost privită ca datorându-se eforturilor și abilităților lor (o atribuire temperamentală).[29]

În final, stereotipurile rasiale și etnice sunt, de asemenea, importante în contextul globalizării crescute a afacerilor. Într-unul dintre studii, cercetătorii au cerut studenților americani care studiau administrarea afacerilor să descrie managerii americani și japonezi din punctul de vedere al mai multor dimensiuni. Studenții au văzut managerii japonezi ca având subordonați mai productivi și ca fiind manageri generali mai buni. Cu toate acestea, studenții au preferat să lucreze pentru un manager american.[30] Cineva ar putea totuși să se întrebe cum vor reuși astfel de studenți să corespundă unor sarcini internaționale. Desigur, toate grupurile au stereotipuri unul față de altul. Stereotipurile japoneze referitoare la americani contribuie probabil la faptul că americanii nu sunt promovați de către firmele japoneze dincolo de un anumit nivel.

**Stereotipuri legate de sex.** Pentru organizații, stereotipul legat de sex este unul dintre cele mai problematice stereotipuri. Dacă luăm în considerare numărul lor în cadrul forței de muncă, femeile sunt în mod serios subreprezentate în posturile administrative și manageriale. Există dovezi despre faptul că stereotipurile bazate pe sex sunt responsabile într-o anumită măsură de descurajarea femeilor în a urma cariere legate de afaceri și de blocarea ascensiunii lor spre poziții manageriale. Această subreprezentare a femeilor manageri sau administratori se întâmplă în special deoarece stereotipurile legate de femei nu corespund cu cele referitoare la oameni de afaceri sau manageri.

Care este natura stereotipurilor legate de sex? O serie de studii a cerut managerilor să descrie bărbații în general, femeile în general și managerii de rang mijlociu care au succes. Aceste studii au ajuns la concluzia că managerii de nivel mediu de succes sunt percepuți ca având trăsături și atitudini care sunt similare cu cele atribuite bărbaților.[31] Asta înseamnă că managerii sunt văzuți ca fiind mai similari bărbaților în ceea ce privește calități precum abilitățile de conducere, competitivitatea, încrederea în sine, ambiția și obiectivitatea. Astfel, stereotipurile managerului de nivel mediu de succes nu corespund cu stereotipurile femeilor. Tendințele în timp ale rezultatelor acestor studii ne aduc atât veşti bune cât și veşti rele. Vestea rea este aceea că managerii bărbați de astăzi păstrează aceleași stereotipuri disfuncționale despre femei și management pe care le aveau și în anii 1970, atunci când cercetătorii au făcut pentru prima oară astfel de studii. În acel moment managerii femei aveau aceleași stereotipuri ca și bărbații. Vestea bună este că cercetările mai recente au arătat o modificare în cazul femeilor - ele privesc acum managerii de succes la nivel ierarhic mijlociu, ca posedând atitudini și caracteristici care descriu în general *atât* femeile cât și bărbații.[32]

Considerând că stereotipurile legate de sex există, conduc ele la decizii părtinitoare în probleme de personal? Se pare că răspunsul este da. Într-un studiu tipic, cercetătorii au cerut bărbaților ce dețineau poziții de supraveghetor în cadrul băncilor să ia decizii de personal ipotetice referitoare la angajați care le fuseseră descriși în mod echivalent cu excepția sexului.[33] Femeile au fost discriminate negativ în cazul promovării în poziția de director de filială. Ele au fost, de asemenea, discriminate atunci când au solicitat să participe la o conferință pe teme de dezvoltare personală. În plus, femeile care ocupau posturi de supraveghetor au avut o șansă mai mică decât bărbații să primească ajutor în cazul solicitării concedierii unui angajat. Într-unul din cazuri, prejudecățile au lucrat *în favoarea* femeilor. Supraveghetorii din bancă au fost tentați să aprobe mai ușor o zi liberă pentru îngrijirea copilului bolnav atunci când cererea a venit din partea unei femei. Această descoperire este similară altora care arată că stereotipurile legate de sex tind să favorizeze femeile atunci când ele sunt luate în considerație pentru posturi "feminine" (cum ar fi cel de secretară) sau pentru sarcini "feminine" (cum ar fi aceea de a conduce alte femei).[34]

Cercetările au arătat că descoperirile de mai sus sunt, în general, destul de tipice. Femeile suferă de pe urma unui stereotip care le afectează negativ în probleme de angajare, dezvoltare, promovare și retribuire. Pentru a-și menține carierele, este probabil că femeile manageri vor trebui să facă sacrificii în afara muncii și compromisuri în familie într-o mai mare măsură decât bărbații.[35] Totuși, se adună din ce în ce mai multe dovezi referitoare la faptul că efectul negativ al unor astfel de stereotipuri este redus sau îndepărtat atunci când cei care iau deciziile au informații exacte despre calificarea și activitatea unor anumite femei și o viziune corectă despre munca pentru care ele candidează sau în care vor să promoveze.[36] În mod particular, câteva studii de teren au revelat convingător faptul că femeile nu suferă în general de pe urma stereotipurilor legate de sex în *evaluările periodice ale activității* pe care le fac supraveghetorii lor.[37] Așa cum am notat mai înainte, stereotipurile ne ajută să procesăm informațiile în cazul situațiilor ambigue. Încrederea în stereotipuri este mai puțin necesară în măsura în care avem informațiile pe care să ne putem baza percepția asupra oamenilor. Activitatea de zi cu zi este adesea destul de ușor de observat și stereotipurile legate de sex nu intervin în cazul evaluării. Pe de altă parte, deciziile de angajare și promovare pot să-i pună pe manageri să se confrunte cu ținte sau situații ambigue, fapt care îi va împinge să recurgă la stereotipuri legate de sex pentru a-și forma impresiile.

Ce s-a întâmplat în cazul Annei Hopkins? A fost ea pur și simplu o excepție de la regula generală după care femeile nu suferă în cazul aprecierii periodice a rezultatelor? Probabil că nu. Atunci când femeile ating o proporție foarte *mică* a unui grup de angajați (15-20%) ele tind să sufere de pe urma unui efect de "reprezentativitate"[a] care exagerează efectele stereotipurilor.[38] Vă amintiți desigur că Price Waterhouse avea numai șapte femei printre cei 662 parteneri și că Ann Hopkins a fost singura femeie printre cei 88 de candidați la nominalizare. Cercetările au arătat că, în astfel de circumstanțe, aprecierea activității femeilor are de suferit.[39] Evident, oamenii privesc femeile izolate în cadrul unor grupuri preponderent masculine ca fiind mai puțin capabile să facă munci "de bărbat". De asemenea, nominalizarea Annei Hopkins nu a fost o simplă apreciere de rutină ci și o evaluare în vederea promovării. În luarea acestei decizii au fost implicate criterii mult mai subiective și oameni care nu o cunoșteau suficient de bine.

**Stereotipuri legate de vârstă.** Stereotipul legat de vârstă este un alt tip de stereotip care creează probleme organizațiilor. Atunci când știm că o persoană se încadrează într-o anumită grupă de vârstă, avem tendința de a face o serie de presupuneri despre capacitățile ei fizice, psihice și intelectuale.

Care este natura stereotipurilor legate de vârstă care se întâlnesc în sfera muncii? Muncitorii mai bătrâni sunt priviți ca având o *capacitate mai redusă de a obține performanțe*. Ei tind să fie văzuți ca fiind mai puțin productivi, creativi, logici și capabili de a lucra sub presiune decât colegii lor mai tineri. În plus, muncitorii mai vârstnici sunt văzuți ca având un *potențial de dezvoltare* mai redus. În comparație cu muncitorii mai tineri, ei sunt considerați mai rigizi și dogmatici și mai puțin adaptabili la noi culturi organizaționale. Totuși, nu toate stereotipurile care îi privesc pe lucrătorii mai în vârstă sunt negative. Ei tind să fie percepuți ca fiind mai cinstiți, de nădejde și demni de încredere (pe scurt, mai *stabili*). În general, aceste stereotipuri sunt deținute atât de către cei tineri cât și de cei în vârstă.[40] Este demn de notat că aceste stereotipuri sunt în esență incorecte. De exemplu, vârsta limitează arareori capacitatea de dezvoltare până în anii pensionării.[41] De asemenea, cercetarea a arătat că vârsta și performanța nu sunt corelate.[42]

Ajungem din nou la întrebarea relevantă: Sunt afectate deciziile de personal de către stereotipurile legate de vârstă? Se pare că aceste stereotipuri pot afecta deciziile ce privesc angajarea, promovarea și dezvoltarea abilităților. Într-unul dintre studii, cercetătorii au solicitat studenților să facă recomandări ipotetice referitoare la muncitori bărbați mai tineri și mai bătrâni. Un bărbat mai în vârstă a fost privit ca fiind mai puțin potrivit pentru a fi angajat într-o muncă legată de decizii financiare rapide, de mare risc. Un bărbat mai bătrân a fost considerat mai puțin promovabil într-un post de marketing care cerea soluții creative la probleme dificile. În final, unui muncitor mai în vârstă i-ar fi fost permis mai greu să participe la o conferință pe tema sistemelor de producție avansate.[43] Aceste decizii reflectă stereotipurile asupra muncitorilor vârstnici care au

---

[a] NT - Asupra acestei probleme, ca și în general asupra stereotipurilor legate de sex, vă recomandăm lectura extraordinarei cărți *Men and Women of the Corporation* de Rosabeth Moss Kanter (Basic Books, INC., Harper Torchbooks, New York, 1977).

fost descrise mai sus şi ele indică fără dubii tendința corporațiilor de a renunța la ei în momente de restructurare.

Totuşi, ar trebui să recunoaştem din nou că stereotipurile legate de vârstă pot avea un impact mai redus asupra deciziilor de personal atunci când managerii au informații corecte despre capacitățile unui angajat particular, aflat în discuție.

## *Managementul diversității cu reducerea stereotipiei*

Dată fiind răspândirea foarte mare a stereotipurilor, aşa cum a fost arătat mai sus, aprecierea diversității nu este ceva care apare automat. Mai degrabă, diversitatea are nevoie să fie *condusă* pentru a avea un impact pozitiv asupra comportamentului legat de muncă. La locul de muncă, managementul poate folosi o serie de strategii pentru a sprijini reducerea efectelor stereotipurilor.[44]

- Selectați un număr suficient de membri minoritari pentru a-i aduce deasupra situației de reprezentanți. Atunci când acest lucru se întâmplă, majoritatea începe să privească realizările individuale mai degrabă decât apartenența la grupul minoritar, deoarece acum pot vedea diferențele în privința comportamentului minoritarilor.
- Încurajați munca în echipă care îi face pe majoritari şi minoritari să lucreze împreună.
- Asigurați-vă că acei ce iau decizii în probleme legate de cariera angajaților au informații corecte despre ei şi nu este nevoie să se bazeze pe opinii de mâna a doua sau bârfe.
- Instruiți oamenii pentru a conştientiza stereotipurile.

Instruirea este cea mai răspândită unealtă pentru instituirea managementului diversității (vedeți "ÎN OBIECTIV GLOBALITATEA: *Instruirea în domeniul diversității devine globală*"). Cele mai multe instruiri încep prin a ilustra valoarea diversității şi prin creşterea gradului de conştientizare a stereotipurilor.

McDonnell Douglas, Hewlett-Packard şi Ortho Pharmaceuticals sunt câteva dintre multele companii care au utilizat pe scară largă astfel de instruiri. McDonnell Douglas are un program ("Înțelepciunea feminină şi ştiința afacerilor") care se concentrează asupra diferențelor de sex în comportamentele legate de muncă. El utilizează şedințe de grup cu membri de acelaşi sex şi interpretarea de roluri de ambele sexe. Hewlett-Packard a realizat instruirea referitoare la diferențele culturale dintre americanii de origine anglo-saxonă şi cei de origine mexicană, indochineză şi filipineză la uzina sa din San Diego. Cea mai mare parte a instruirii s-a referit la diferențele culturale în stilurile de comunicare. Într-una dintre cele mai elaborate instruiri de până în prezent, Ortho Pharmaceuticals a început cu grupuri mici (zece până la douăsprezece persoane) formate din manageri de nivel înalt, instruite timp de trei zile ajungând în final să instruiască managerii de la toate nivelurile companiei.[45] Printre firmele cu programe de instruire foarte dezvoltate în privința diversității, putem cita Avon, G.E. Silicones şi U.S. West Telecommunications.

Instruirea de recunoaştere a calităților (Asset Recognition Training) este una dintre formele de instruire care trece dincolo de diferențele de grup, punând accentul pe unicitatea individuală.[46] În cadrul acestei instruiri, oamenii trec pe hârtie experiențele, cunoştințele şi perspicacitățile personale. Apoi, în grupuri mici, sunt identificate calitățile unice ale fiecărei persoane şi contribuțiile ei personale la activitatea grupului şi a organizației. Focalizarea pe individ şi trecerea dincolo de competența sa curentă legată de muncă conduc la consolidarea aprecierii diversității. Observați modul în care această formă de instruire contracarează îngustarea perceptuală pe care am descris-o în modelul lui Bruner.

Încă nu s-au realizat cercetări serioase în legătură cu succesul programelor de instruire în problema diversității. Totuşi, s-au adunat o serie de dovezi, bazate doar pe relatări, cum că aceste programe pot provoca în final dezbinări şi sentimente negative atunci când tot ceea ce fac este să ducă la discuții libere şi să genereze noi stereotipuri după care oamenii sunt trimişi înapoi la lucru.[47] Instruirea de conştientizare trebuie însoțită de o instruire pentru căpătarea unor noi abilități care să fie relevante pentru nevoile particulare ale organizației. Aceasta ar putea cuprinde instruirea în rezolvarea conflictelor interculturale, crearea echipelor, descurcarea unei acuzații de hărțuire sexuală sau învățarea unei limbi străine. Hewlett-Packard este o companie care şi-a dat seama de faptul că instruirea de conştientizare nu era de ajuns. O

astfel de instruire este acum doar una dintre cele nouă module de acest tip referitoare la pregătirea în domeniul diversităţii.[48]

Conştientizarea de bază, precum şi instruirea abilităţilor nu sunt singurele componente ale managementului diversităţii. Organizaţiile trebuie să utilizeze şi un număr de alte tactici. În capitolele următoare vom lua în consideraţie următoarele:

- Programe cuprinzătoare de schimbare a atitudinilor centrate pe diversitate (Capitolul 5).
- Recunoaşterea diversităţii în ceea ce priveşte nevoile şi motivaţiile angajaţilor (Capitolul 6).
- Utilizarea programelor de lucru alternative pentru a oferi flexibilitate angajaţilor (Capitolul 7).
- Utilizarea anchetelor în rândul angajaţilor pentru a întări comunicarea (Capitolul 11).
- Asigurarea mentorilor şi a altor mecanisme de ghidare a carierei care au grijă de diversitate (capitolul 18).

Pentru a depăşi stereotipurile şi a obţine o forţă de muncă diversă trebuie să selectăm oamenii pe baza talentelor lor şi să le apreciem corect activitatea. Vom analiza în continuare rolul percepţiei în îndeplinirea acestor două sarcini.

B.C.U. „MEMINESCU" IAŞI ŞTIINŢE ECONOMICE

## *ÎN OBIECTIV GLOBALITATEA: Instruirea în domeniul diversităţii devine globală*

În marile companii americane, eforturile de management al diversităţii au început să aibă o tentă internaţională.

Mulţi dintre marii utilizatori de forţă de muncă în SUA asigură instruiri în domeniul diversităţii. Aceste instruiri au drept scop crearea unor locuri de muncă în măsură să conducă la reţinerea şi promovarea unei forţe de muncă diverse cu multe femei şi membrii ai minorităţilor. Anumite corporaţii au ajuns chiar să coreleze parţial creşterile de retribuţie ale conducătorilor de realizarea obiectivelor legate de diversitate.

În momentul de faţă, o mână de companii - printre care Dow Chemical, Nynex şi Colgate Palmolive - doresc să-şi lărgească preocuparea pentru diversitate prin includerea salariaţilor lor de peste hotare. "Companiile au început să-şi dea seama de ceea ce înseamnă cu adevărat străinătatea şi cum trebuie să-ţi integrezi programul naţional cu perspectiva internaţională" spune Bernardo Ferdman, profesor asistent de psihologie la Sate University of New York din Albany.

Nynex este un caz tipic. Deşi foloseşte 4500 salariaţi în afara Statelor Unite, această companie regională de telefonie asigură o instruire de două zile pe probleme de diversitate numai pentru angajaţii din S.U.A. Astfel, Joseph Anderson, director cu probleme de management al diversităţii, va petrece anul acesta câteva luni vizitând operaţiunile Nynex din Hong Kong, Belgia şi alte ţări pentru aprecierea nevoilor lor de instruire în domeniul diversităţii.

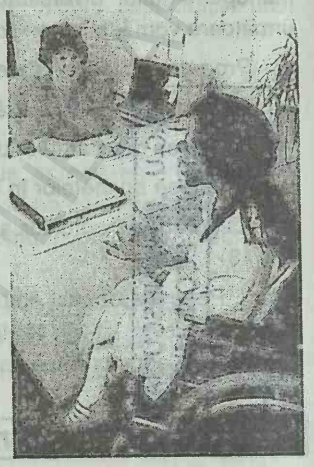
Un purtător de cuvânt al firmei Nynex spune că "Suntem gata acum să deplasăm peste hotare instruirile noastre în probleme de diversitate." "Este următorul pas pe care îl vom face". În anumite cazuri, D-l Anderson poate să ofere pe loc instruiri informale. Purtătorul de cuvânt mai spune că el se asigură, de asemenea, că femeile angajate la Nynex nu sunt discriminate negativ în ţările în care "este posibil ca femeile să nu fie tratate egal" în afara locului lor de muncă. Judith Katz, vicepreşedinte la Kaleel Jamison Consulting Group, o firmă din Cincinatti care oferă consultanţă firmei DuPont pentru acest gen de probleme, ne avertizează că angajaţii străini pot încă să aibă resentimente faţă de impunerea unui concept pe care îl consideră propriu doar Americii. Ea spune că diversitatea forţei de muncă este privită ca "o problemă a americanilor" şi de multe ori ca reprezentând "imperialismul american".

---

Sursa: Extrase din Staff. (12 martie 1993). Diversity training extends beyond U.S. *The Wall Street Journal*, pag. B1.

# PERCEPEREA PERSOANEI ÎN CADRUL INTERVIULUI DE SELECȚIE

În cursul vieții dumneavoastră, ați avut probabil plăcerea (sau neplăcerea!) de a trece prin unul sau mai multe interviuri. Orice s-ar spune, interviul este unul dintre cele mai comune instrumente de selecție organizațională, aplicat cu șanse egale candidaților pentru orice post începând cu cele de îngrijitor și terminând în cabinetele conducătorilor executivi. Atunci când este vorba de propriul nostru viitor, am dori să credem că interviul este un instrument de selecție corect și precis, dar este acest lucru adevărat? Cercetarea a arătat că interviul este un instrument de selecție valid, deși este departe de a fi precis, mai ales când intervievatorul îl conduce într-un stil nestructurat, liber. Validitatea crește atunci când intervievatorii utilizează un ghid pentru a-și ordona și organiza întrebările și impresiile.[49]



Interviul este o ocazie dificilă pentru a-ți forma impresii corecte despre un candidat. Validitatea interviului crește atunci când interviul este mai structurat și intervievatorul pune un set predeterminat de întrebări.

Care sunt factorii care amenință validitatea interviurilor? Pentru a prezenta mai întâi cea mai evidentă dintre probleme, candidații sunt de obicei motivați să prezinte o impresie cât mai favorabilă despre ei înșiși. Așa cum rezultă din discuția noastră asupra percepției persoanelor, este destul de dificil să obții o imagine clară asupra unui alt individ chiar fără a fi în situația confruntării cu intenții active de a minți! Două dintre tendințele perceptuale pe care le-am discutat deja în cadrul acestui capitol pot să acționeze, de asemenea, și în cadrul interviului. Pe de-o parte, există dovezi că intervievatorii compară candidații cu un stereotip al candidatului ideal.[50] Acesta nu este un lucru rău în sine. Totuși, acest stereotip ideal trebuie să fie precis și acest lucru necesită o înțelegere clară a naturii muncii în discuție și a tipului de persoană care poate să facă bine acea muncă. Acesta poate să fie un obiectiv mult prea greu de atins, mai ales pentru intervievatorul care angajează candidați pentru o mare varietate de posturi. În al doilea rând, intervievatorii au o tendință de a prezenta reacții de întâietate.[51] În cel mai bun caz, acest lucru înseamnă că informațiile pe care intervievatorul le capătă în partea de început a interviului vor avea un impact nedorit asupra deciziei finale. Totuși, acest lucru mai înseamnă și faptul că informațiile pe care intervievatorul le-a obținut *înaintea* interviului (de exemplu prin parcurgerea formularului completat de candidat sau a autobiografiei sale) pot avea o influență exagerată asupra rezultatelor interviului.

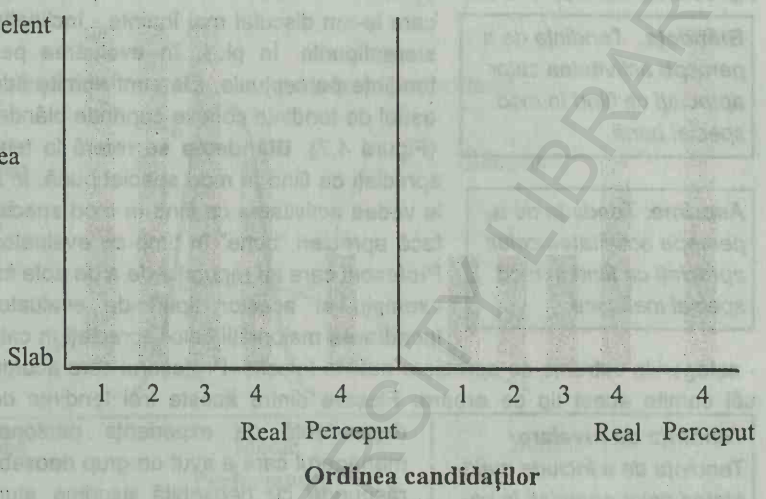
În cazul interviurilor mai apar și alte două tendințe perceptuale, pe care nu le-am discutat mai înainte. Mai întâi, intervievatorii au o tendință de a subevalua informațiile pozitive pe care le au despre candidat.[52] Această tendință evidențiază că informațiile negative au un efect nedorit asupra deciziei.[53] Ea apare probabil datorită faptului că intervievatorii primesc mai mult feedback referitor la angajările nereușite decât despre cele de succes ("De ce mi l-ai trimis pe idiotul ăla?"). Ea ar putea, de asemenea, să apară deoarece informația pozitivă nu este percepută ca spunând prea mult, de vreme ce candidatul va căuta să facă o impresie cât mai bună. În plus, în cadrul interviului apar uneori **efecte de contrast**.[54] Aceasta înseamnă că percepția candidatului curent este afectată de candidații care au fost intervievați mai înainte, conducând la o exagerare a diferențelor dintre candidați. De exemplu, dacă intervievatorul a văzut mai întâi doi candidați excelenți și apoi întâlnește un candidat mediu, el ar putea să clasifice acest candidat mai jos decât dacă ar fi fost precedat de doi candidați medii (vedeți Figura 4.6). Acesta este de fapt un exemplu al impactului pe care îl poate avea situația asupra percepției.

Este clar că interviul este o situație destul de dificilă pentru a-ți forma impresii corecte despre alții. El are o durată scurtă, se generează o mulțime de informații și candidatul este motivat să prezinte o imagine favorabilă. Din această cauză, intervievatorii adoptă adesea "cârje perceptuale" care însă stânjenesc acuratețea percepției. Am notat mai înainte că interviurile nestructurate sunt mai puțin valide decât cele structurate, în cazul celor din urmă intervievatorul înregistrând răspunsurile candidaților la o serie predeterminată de întrebări. Această formă de interviu reduce probabil supraîncărcarea cu informații și asigură compararea mai ușoară a candidaților, de vreme ce ei au răspuns la o serie identică de întrebări.[55]

***Efectul de contrast.*** *Candidații intervievați anterior afectează percepția intervievatorului asupra candidatului curent, conducând la o exagerare a diferențelor între candidați*

FIGURA 4.6

**Două exemple de efecte de contrast**




## PERCEPȚIA PERSOANEI ȘI APRECIEREA REZULTATELOR

Din momentul în care o persoană a fost angajată, deși cu imperfecțiuni, membrii organizației se confruntă cu alte sarcini perceptuale. Mai exact, organizația va dori indicații asupra activității persoanei în probleme legate de muncă pentru a putea lua decizii privind creșterile de salarii, promovările, transferările și nevoile de instruire.

### *Etaloane obiective și subiective*

Este posibil să găsim etaloane obiective de performanță pentru anumite aspecte ale anumitor munci. Acestea sunt etaloanele care nu implică într-o mare măsură judecata umană. Orele facturabile ale Annei Hopkins sunt un astfel de etalon. În general, cu cât avansăm în ierarhia organizațională, devine din ce în ce mai dificil să găsim indicatori de performanță obiectivi. Astfel, dovezi demne de luat în seamă referitoare la succesul sau eșecul unui manager sunt adesea greu de găsit. Chiar și atunci când există indicatori obiectivi de performanță, ei sunt adesea contaminați cu factori situaționali. De exemplu, este foarte dificil să compari cifra de afaceri a unui vânzător de scutere pe zăpadă, al cărui teritoriu acoperă statele Maryland și Virginia, cu unul al cărui teritoriu este mult mai nordicul Ontario. De asemenea, cu toate că cifra de afaceri poate să reprezinte un bun indicator de performanță al vânzărilor curente, ea spune foarte puțin despre capacitatea acelei persoane de a fi promovată ca manager districtual de vânzări.

Datorită dificultăților pe care le prezintă indicatorii de performanță obiectivi, organizațiile trebuie să se bazeze adesea pe etaloane subiective ale eficacității, de obicei concepute de către manageri. Totuși, managerul se confruntă cu o serie de bariere perceptuale. El sau ea pot să nu se găsească în situația de a putea observa multe cazuri de activitate eficace sau ineficace.

Acest lucru este mai probabil să apară atunci când activitățile subordonatului nu pot fi monitorizate direct. De exemplu, un sergent de poliție nu poate să patruleze simultan cu șase mașini de poliție iar un maistru de la o companie de telefoane nu poate să facă vizite tuturor clienților sau să se cațere pe toți stâlpii alături de instalatorii săi. Astfel de situații înseamnă că ținta (activitatea subordonatului) este adesea ambiguă și am văzut că sistemul perceptual rezolvă ambiguitățile într-un mod eficient dar imprecis. Chiar atunci când activitatea este observabilă, angajații își modifică comportamentul astfel încât să fie corespunzător atunci când managerul este prin preajmă.

## Erorile evaluatorului

Aprecierea subiectivă a activității este susceptibilă a fi influențată de unele dintre înclinațiile perceptuale pe care le-am discutat mai înainte - înclinația de întâietate, cea de prospețime și stereotipurile. În plus, în evaluarea performanței apar un număr de alte tendințe perceptuale. Ele sunt numite adesea erorile evaluatorului. Un set de astfel de tendințe conexe cuprinde blândețea, asprimea și tendința de nivelare (Figura 4.7). **Blândețea** se referă la tendința de a percepe activitatea celor apreciați ca fiind în mod special bună, în timp ce **asprimea** este tendința de a le vedea activitatea ca fiind în mod special ineficace. Evaluatorii blânzi tind să facă aprecieri "bune" în timp ce evaluatorii aspri tind să facă aprecieri "rele". Profesorii care au reputația de a da note foarte mari sau foarte mici sunt un bun exemplu al acestor tipuri de evaluatori. **Tendința de nivelare** implică încadrarea majorității celor apreciați în categorii de performanță de nivel mediu - categoriile extreme de apreciere nefiind folosite. Profesorul care acordă nota C[b] pentru 80% dintre studenții săi comite acest tip de eroare. Fiecare dintre aceste trei tendințe de apreciere este probabil, în parte, dependentă de experiența personală a evaluatorului. De exemplu, managerul care a avut un grup deosebit de bun de subordonați ar putea să răspundă cu deosebită asprime atunci când va fi transferat pentru a coordona un grup de salariați ceva mai puțin capabili. Este important de observat că nu în toate cazurile blândețea, asprimea sau tendința de nivelare reprezintă în mod necesar erori perceptuale. Evaluatorii comit intenționat aceste erori în anumite cazuri, chiar dacă au o percepție corectă asupra activității muncitorilor. De exemplu, un manager ar putea utiliza blândețea sau tendința de nivelare în cazul aprecierii periodice a activității, astfel încât subordonații săi să nu reacționeze negativ la evaluarea sa.

***Blândețe.*** *Tendința de a percepe activitatea celor apreciați ca fiind în mod special bună.*

***Asprime.*** *Tendința de a percepe activitatea celor apreciați ca fiind în mod special ineficace.*

***Tendința de nivelare.*** *Tendința de a include majoritatea celor apreciați în categorii de performanță de nivel mediu.*

O altă eroare perceptuală comisă frecvent de către evaluatorii performanței este numită **efectul de halo.**[56] Efectul de halo apare atunci când observatorul permite evaluării unui individ din punctul de vedere al unei caracteristici sau trăsături să denatureze evaluările altor caracteristici sau trăsături. De exemplu, în sistemul de evaluare al unui profesor[d], un student ar putea să-l perceapă pe instructorul său ca fiind o persoană plăcută și acest lucru ar putea influența favorabil percepția sa asupra cunoașterii de către instructor a materialului predat sau a vitezei de transmitere a rezultatelor la examene și lucrări. În mod similar, un manager ar putea evalua un subordonat ca întârziind frecvent la serviciu și acest lucru ar putea conduce la subevaluarea productivității sau a calității muncii sale. Așa cum se vede din aceste exemple, efectul de halo poate acționa în favoarea sau în defavoarea celui evaluat. În ambele cazuri, evaluatorul nu reușește să perceapă diferențele *dintre* cei evaluați. Efectul de halo tinde să fie organizat în jurul trăsăturilor principale pe care evaluatorul le consideră importante. Studentul crede că a fi plăcut este o calitate deosebit de importantă, în timp ce managerul pune un accent deosebit pe punctualitate. Evaluările acestor caracteristici afectează după aceea perceperea de către evaluator a celorlalte caracteristici.

***Efectul de halo[c].*** *Evaluarea unui individ din punctul de vedere al unei trăsături sau caracteristici tinde să denatureze evaluările pentru alte trăsături sau caracteristici.*

---

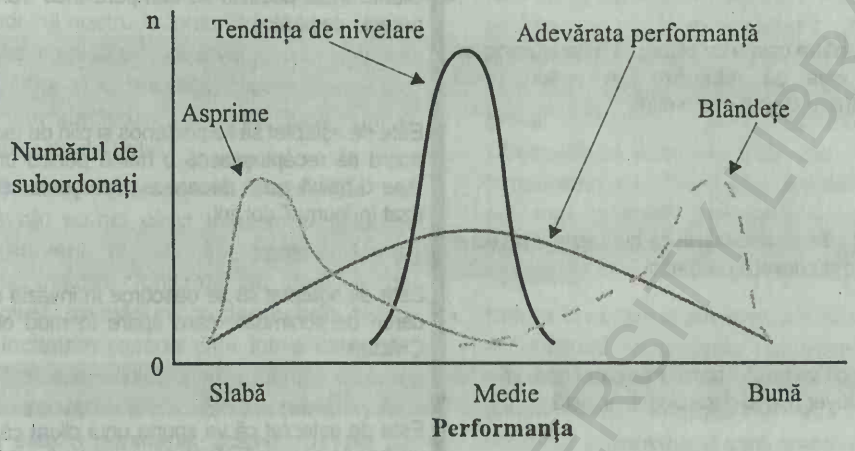
[b] NT - Aceasta este o notă de mijloc în sistemul de notare nord-american, care cuprinde cinci note: A(maxim), B, C, D, F(cădere).

[c] NT - Halo = aureolă, nimb.

[d] NT - Este vorba de evaluarea profesorului de către studenți.

FIGURA 4.7

**Erorile evaluatorului privind blândețea, asprimea și tendința de nivelare**



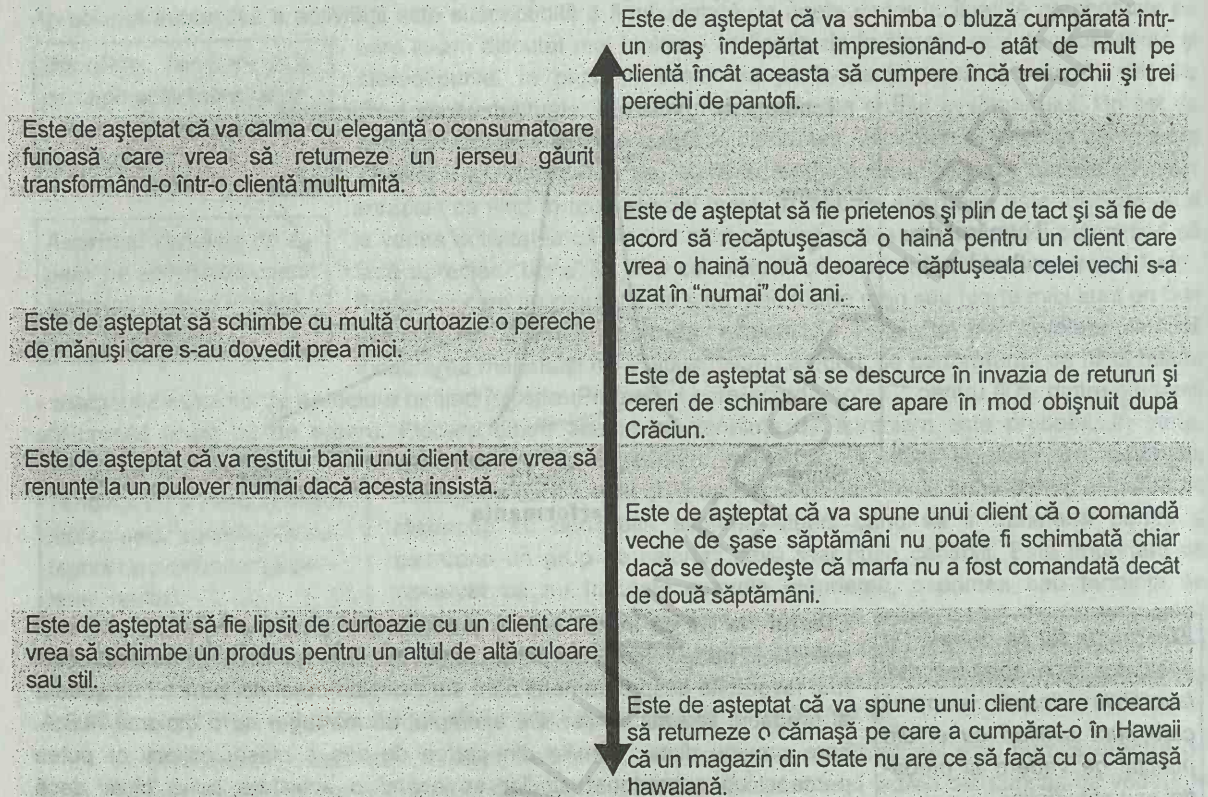

*Efectul "la fel ca mine". Un evaluator face aprecieri mai favorabile despre oamenii care sunt similari cu el din punctul de vedere al pregătirii sau atitudinilor.*

**Efectul "la fel ca mine"** este o eroare suplimentară a evaluatorului care reflectă în parte o înclinație perceptuală. Evaluatorul tinde să facă aprecieri mai favorabile despre oamenii care sunt similari cu el din punctul de vedere al pregătirii sau atitudinilor. De exemplu, un manager cu o diplomă M.B.A. care provine dintr-o familie din partea de sus a clasei mijlocii ar putea percepe un subordonat similar ca având o activitate bună chiar dacă persoana are o activitate mediocră. Similar, un evaluator poate să supraestimeze activitatea unui subordonat care aparține aceleiași religii sau împărtășește aceleași convingeri politice. Astfel de reacții provin probabil din tendința pe care o avem de a vedea propria activitate și pregătire, precum și propriile atitudini ca fiind "bune". Apoi avem tendința de a generaliza această evaluare pentru alte persoane care sunt, într-o anumită măsură similare cu noi. Ann Hopkins a suferit probabil datorită acestui efect atunci când a primit o apreciere negativă din partea partenerilor de la Price Waterhouse. Evaluatorii care au subordonați foarte diverși trebuie să fie în mod special conștienți de acest efect.

Date fiind toate aceste probleme, ar trebui să fie clar că este dificil să obții o evaluare subiectivă corectă referitoare la activitatea subordonaților. Datorită acestui fapt, specialiștii în probleme de personal au explorat diferite tehnici de reducere a erorilor și înclinațiilor perceptuale. A existat o tendință de a încerca reducerea erorilor evaluatorului prin utilizarea unor scale de evaluare având trepte cu etichete comportamentale mult mai specifice. Această metodă se bazează pe presupunerea că procesele perceptuale ale evaluatorului ca și capacitatea sa de memorare vor fi facilitate de prezentarea de exemple specifice de activități eficace și ineficace. În Figura 4.8 se prezintă o scală de evaluare fixată comportamental care dă exemple comportamentale foarte specifice de servire bună, medie și slabă a consumatorului (de sus în jos). Ea a fost dezvoltată pentru J.C. Penny Company. Având un astfel de ajutor, evaluatorul va avea o șansă în plus de a evita erorile perceptuale atunci când face aprecierile, deși dovezile în această privință nu sunt foarte clare.[67]

FIGURA 4.8

**Scală fixată comportamental pentru evaluarea servirii consumatorilor**




Sursa: Campbell, J.P., Dunette, M.D., Lawler, E.E., III & Weick, K.E., Jr. (1970). *Managerial Behavior, performance, and effectiveness.* New York: McGraw-Hill.

## *Agenda managerului* — *Echipa specială pentru avansarea femeilor din cadrul Bank of Montreal*

Echipa specială a autorizat activităţile de cercetare descrise mai jos. Ca un prim pas, rezultatele cercetării au fost difuzate tuturor salariaţilor băncii pentru a se corecta stereotipurile greşite. Echipa specială a elaborat un plan de acţiune pentru avansarea femeilor din cadrul băncii care cuprindea o instruire îmbunătăţită, o mai bună publicitate pentru posturile vacante, reproiectarea ocaziilor de dezvoltare a carierei şi programe de lucru mai flexibile. Pe parcursul a doi ani procentele de femei aflate la toate nivelurile manageriale au înregistrat creşteri substanţiale.

1. Echipa specială a folosit sistemul informatic al băncii referitor la resursele umane pentru a stabili că percepţiile angajaţilor despre avansarea femeilor erau incorecte. 1) Distribuţia pe vârste a bărbaţilor şi femeilor din bancă era aproape echivalentă. 2) La toate nivelurile, cu excepţia celor manageriale de vârf, femeile aveau o vechime în serviciu mai mare. 3) Erau mai multe femei deţinătoare de diplome la nivelurile mai joase ale băncii. 4) La toate nivelurile, un procent mai mare de femei decât de bărbaţi primise evaluări de vârf. 5) O analiză a perioadei anterioare a arătat că avansarea femeilor spre posturi de nivel mai înalt nu s-a îmbunătăţit în ultimii ani.

2. O anchetă formală are avantajul că permite tuturor să-şi facă cunoscute opiniile. Ea este de asemenea mai anonimă decât o serie de interviuri. Echipa specială a descoperit o mare diferenţă între bărbaţi şi femei în ceea ce priveşte multe dintre percepţiile legate de şansă. Ea a cerut angajaţilor să aleagă între opţiunile de promovare şi dezvoltare a femeilor şi de sprijinire a salariaţilor să echilibreze sarcinile lor familiale cu cele legate de muncă. Alegerile lor au fost baza pentru câteva dintre trăsăturile planurilor de acţiune descrise mai sus.

## REZUMAT

- Percepția implică interpretarea intrărilor pe care ni le dau simțurile astfel încât să asigurăm un înțeles mediului nostru înconjurător și fiecare caz de percepție implică un observator, o țintă și un context situațional. Experiența, nevoile și emoțiile observatorului afectează percepția după cum o face și ambiguitatea țintei.
- Modelul Bruner al procesului perceptual ne sugerează că, atunci când întâlnim o țintă cu care nu suntem familiarizați, suntem foarte receptivi la indiciile furnizate de țintă și de situație. Totuși, pe măsură ce descoperim indicii familiare, includem repede ținta într-o categorie și procesăm alte indicii pentru a menține o imagine consecventă și constantă a țintei. Atunci când ținta este o persoană, această nevoie de constanță și consecvență se revelează într-un număr de înclinații perceptuale specifice, printre care găsim: întâietatea, prospețimea, teoria personalității implicite, încrederea în trăsăturile principale, proiecția și stereotipizarea. În special stereotipurile legate de sex, vârstă, rasă și etnie creează probleme organizațiilor.
- Atribuirea este procesul prin care asociem comportamentului oamenilor anumite cauze și motivații. Observatorul este interesat adeseori să determine dacă comportamentul este datorat unor cauze interne (temperamental) sau externe (situațional). Este probabil ca atribuirea să se facă temperamentului actorului atunci când comportamentul (1) este consecvent, (2) diferă de cel prezentat de către alți oameni și (3) apare într-o diversitate de situații și medii. Un set opus de indicii va conduce la o atribuire situațională. Observatorii sunt înclinați să facă atribuiri temperamentale, în timp ce actorii își vor explica cel mai probabil comportamentul în termeni situaționali, mai ales când rezultatele sunt negative.
- Natura în continuă schimbare a locului de muncă a subliniat avantajele aprecierii diversității. Organizațiile au la dispoziție o serie de tactici, printre care instruirea, în așa fel încât să combată stereotipurile care amenință eforturile în favoarea diversității.
- Aprecierea prin interviu a faptului că un candidat este corespunzător postului pe care îl solicită și evaluarea rezultatelor legate de muncă sunt două sarcini perceptuale deosebit de grele, în parte datorită faptului că ținta este motivată să facă o bună impresie. În plus, intervievatorii și evaluatorii rezultatelor prezintă un număr de tendințe perceptuale care se reflectă în judecăți incorecte, printre care aflăm efectele de contrast, blândețea, asprimea, tendința de nivelare, haloul și efectul "la fel ca mine".

## CONCEPTE CHEIE

Percepție
Apărare perceptuală
Efect de întâietate
Efect de prospețime
Trăsături principale
Teorii ale personalității implicite
Proiecția
Stereotipizarea
Atribuirea
Atribuiri temperamentale
Atribuiri situaționale
Indicii de consecvență
Indicii de consens
Indicii de specificitate
Eroarea fundamentală de atribuire
Efectul actor-observator
Înclinația spre autofavorizare
Diversitatea forței de muncă
Efectele de contrast
Blândețea
Asprimea
Tendința de nivelare
Efectul de halo
Efectul "la fel ca mine"

## ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUȚII

1. Discutați modul în care percepțiile lucrărilor scrise ale studenților și ale comentariilor lor din clasă sunt afectate de către diferențele de experiență ale studenților și profesorilor.
2. Discutați stereotipurile ocupaționale pe care le manifestați referitor la informaticieni, oameni ai bisericii, șoferi de camioane, barmani și bancheri. Cum credeți că s-au dezvoltat astfel de stereotipuri? Ați trecut vreodată prin situația neplăcută când un stereotip ocupațional v-a determinat să comiteți o gafă la întâlnirea unei persoane necunoscute?
3. Utilizați modelul perceptual al lui Bruner (Figura 4.3) pentru a explica de ce aprecierile rezultatelor și judecățile intervievatorilor sunt adeseori inexacte.
4. Discutați afirmația cum că "percepția realității este mai importantă decât realitatea însăși" în contextul organizațiilor.
5. Să presupunem că un angajat desfășoară o activitate deosebit de slabă la un anumit proiect. Discutați procesul de atribuire pe care îl va utiliza managerul acestei persoane în vederea formării judecăților despre această activitate slabă. Asigurați-vă că discutați despre modul în care managerul utilizează indiciile de consecvență, consens și specificitate.
6. Un studiu asupra eșecurilor din lumea micilor afaceri a descoperit că patronii acestora citează drept cauze factori ca depresiunea economică sau competiția acerbă. Totuși, creditorii acestor afaceri falimentare au fost mult mai mult înclinați să citeze managementul ineficace. Ce tip de înclinație de atribuire este indicată de către aceste descoperiri? De ce credeți că apare această diferență în materie de atribuire?
7. Discutați factorii care fac dificilă formarea de percepții corecte asupra intervievaților pentru intervievatorii de angajare.
8. Utilizând materialul din acest capitol, explicați de ce managerii și subordonații diferă în percepțiile lor asupra activității subordonatului.
9. Enumerați câteva dintre avantajele pe care le au organizațiile de pe urma angajării și managementului eficace al unei forțe de muncă diverse.
10. Explicați de ce un stereotip legat de sex sau rasă este mai probabil să afecteze o decizie de angajare decât o decizie legată de evaluarea activității.

### EXERCIȚIU PRACTIC
### Femeile în lumea afacerilor

Elementele următoare constituie o încercare de apreciere a atitudinilor pe care le au oamenii cu privire la prezența în afaceri a femeilor. Afirmațiile acoperă multe puncte de vedere diferite și opuse; veți descoperi că sunteți perfect de acord cu unele dintre ele, că nu sunteți deloc de acord cu altele și probabil nesigur în legătură cu unele dintre ele.

1=Nu sunt deloc de acord
2=Nu sunt de acord
3=Nu prea sunt de acord
4=Nu sunt nici de acord nici împotrivă
5=Sunt oarecum de acord
6=Sunt de acord
7=Sunt perfect de acord

1. _____ Femeile doresc mai puțin decât bărbații să presteze o muncă care cere responsabilitate.
2. _____ Femeile au obiectivitatea necesară pentru a evalua cum se cuvine situațiile de afaceri.
3. _____ O muncă provocatoare este mai importantă pentru bărbați decât pentru femei.
4. _____ Bărbaților și femeilor ar trebui să li se ofere șanse egale de a participa la programe de instruire managerială.
5. _____ Femeile au capacitatea de a dobândi abilitățile necesare pentru a fi manageri de succes.
6. _____ În medie, femeile manageri sunt mai puțin capabile să contribuie la obiectivele generale ale organizației decât sunt bărbații.
7. _____ Nu este acceptabil ca femeile să își asume rolul de lider la fel de des ca și bărbații.
8. _____ Comunitatea de afaceri ar trebui să accepte într-o zi femeile în poziții manageriale cheie.
9. _____ Societatea ar trebui să privească munca

femeilor manageri ca fiind la fel de valoroasă ca și munca managerilor bărbați.

10. _____ Este pe deplin acceptabil ca femeile să concureze cu bărbații pentru ocuparea pozițiilor manageriale de vârf.

11. _____ Posibilitatea de a rămâne gravide nu face ca femeile să fie niște angajați mai puțin dezirabili decât bărbații.

12. _____ Femeile n-ar trebui să permită sentimentelor să le influențeze comportamentul managerial mai mult decât ar trebui să o facă bărbații.

13. _____ Problemele asociate cu menstruația nu ar trebui să facă femeile mai puțin dezirabile ca angajați decât bărbații.

14. _____ Pentru a fi un director de succes, o femeie nu trebuie să sacrifice o parte din feminitatea sa.

15. _____ În medie, o femeie care stă acasă tot timpul împreună cu copii săi este o mamă mai bună decât o femeie care muncește în afara locuinței cel puțin cu jumătate de normă.

16. _____ Femeile sunt mai puțin capabile decât bărbații de a învăța matematică sau abilități mecanice.

17. _____ Femeile nu sunt suficient de ambițioase pentru a avea succes în lumea afacerilor.

18. _____ Femeile nu pot da din coate atunci când situațiile de afaceri o cer.

19. _____ Femeile posedă încrederea în sine care se cere de la un bun lider.

20. _____ Femeile nu sunt destul de competitive pentru a avea succes în lumea afacerilor.

21. _____ Femeile nu pot fi agresive în situațiile de afaceri care cer așa ceva.

### *Notarea și interpretarea*

Testul pe care tocmai l-ați completat este "testul femeile ca manageri" (Women as Managers Scale - WAMS). El măsoară atitudinile dumneavoastră față de femeile care își asumă posturi manageriale. Pentru a obține scorul dumneavoastră WAMS scădeți răspunsurile dumneavoastră din 8 pentru următoarele întrebări: 1, 3, 6, 7, 15, 16, 17, 18, 20, 21. De exemplu, dacă ați pus un 3 la afirmația 1, acordați-vă singur un 5 (8 minus 3). Apoi, adunați pur și simplu răspunsurile rezultate la toate cele 21 de poziții. Scorul dumneavoastră trebuie să se găsească undeva între 21 și 147. Cu cât aveți un scor mai mare cu atât aveți atitudini mai favorabile față de femeile manageri.

Într-un studiu efectuat asupra a 1014 studenți în domeniul afacerilor și 602 manageri s-a ajuns la următoarele scoruri WAMS medii: bărbați manageri = 111, femei manageri = 128, bărbați studenți = 103, femei studenți = 130.[58] Un studiu mai recent a arătat că managerii de resurse umane experimentați au avut o atitudine mult mai favorabilă față de femeile manageri decât au avut studenții. Managerii au obținut în medie 130, în timp ce studenții au obținut o medie de 79.[59] Într-un al treilea studiu, desfășurat într-o întreprindere producătoare de produse electronice, femeile manageri au obținut 128 în timp ce bărbații manageri numai 106. În acest studiu, cei care au avut cele mai favorabile atitudini față de femeile manageri au avut și cele mai favorabile atitudini față de managerii de culoare.[60]

Pentru ușurarea discuției, instructorul ar trebui să ceară studenților să scrie scorul WAMS și sexul celui care răspunde pe câte o bucată de hârtie. Lucrând în grupuri și utilizând calculatoarele, clasa își poate calcula media clasei, media bărbaților și media femeilor. De asemenea se poate prezenta pe tablă o distribuție a scorurilor.

---

Sursa pentru WAMS: Peters, L.H., Terborg, J.R., & Taynor, J. (1974). Women as managers scale (WAMS): A measure of attitudes toward women in management positions. *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*, Ms. Nr. 585.

**STUDIU DE CAZ**
**Responsabil de eșec**

Cei doi ani au trecut cu greu, dar Nancy Koharski a reușit în sfârșit să-și găsească liniștea. Ea s-a lovit de situația ironică în care aceeași companie care acționează drept consultant pentru a ajuta alte companii să crească productivitatea și moralul salariaților poate să fie atât de oarbă la propriile sale probleme.

## TRECUTUL COMPANIEI

Berry, Hepworth și asociații (BH&A) este o mare firmă regională de contabilitate cu sediul central în Calgary. La biroul din Calgary lucrează

peste 125 profesionişti şi există birouri de filiale adiţionale în Edmonton, Red Deer şi Regina. BH&A este firma de audit dominantă în regiune, câştigându-şi o bună reputaţie în domeniul auditului bancar şi al sistemelor informatice pentru management. Compania a fost fondată în 1940 şi a cunoscut o creştere impresionantă în ultimii ani.

BH&A este împărţită în patru departamente: Audit comercial, Asigurarea sănătăţii, Grupul de audit pentru instituţii financiare (FIAG) şi Grupul de sisteme informatice pentru management. Cel din urmă este constituit din programatori de calculatoare dar include şi doi psihologi care acordă consultaţii pe teme de comportament organizaţional. Printre salariaţii care lucrează în domeniul auditului se recunoaşte informal că departamentul de audit comercial este cel mai bun din punctul de vedere al clientelei şi al condiţiilor de lucru dar şansele sunt limitate datorită unui număr de personal foarte mare. Auditurile bancare realizate de către FIAG sunt recunoscute de către toată lumea ca fiind plictisitoare şi deci nedorite, lumea numindu-i pe ascuns pe cei din cadrul FIAG "tocilari" şi "turnători". Se recunoaşte, totuşi, că FIAG oferă bune posibilităţi de a face carieră, de vreme ce băncile asigură o bună parte din cifra de afaceri. De fapt, datorită faptului că sunt copleşiţi cu lucrări, cei de la FIAG recrutează în mod foarte activ (de fapt forţează) salariaţii din cadrul BH&A să se transfere în cadrul departamentului. Orice nou venit îşi începe activitatea în cadrul departamentului de audit comercial; posibilitatea de a se specializa se oferă numai după aproximativ un an de experienţă. Nu există nici un supraveghetor care să fie responsabil direct pentru instruirea şi dezvoltarea vreunei persoane anume. În locul acestui lucru, managerul sau "însărcinatul" cu o lucrare anume este responsabil pentru ajutarea "juniorului" pe parcursul realizării lucrării. Deşi însărcinatului i se cere să asigure o revedere verbală după terminarea fiecărui proiect, care să se concentreze pe problemele care necesită îmbunătăţiri, acest lucru se face arareori. La fiecare şase luni are loc o apreciere formală a activităţii. Pentru pregătirea acesteia, fiecare persoană completează anonim formulare pentru evaluare. Fiecare junior poate să aprecieze pe însărcinaţi şi pe manageri, care la rândul lor îi apreciază pe juniori.

Conform politicii companiei, programarea pentru lucrări nu este influenţată de nimic: juniorii sunt repartizaţi noilor proiecte pur şi simplu prin rotaţie. Nici un însărcinat nu poate să ceară ca un junior anume să fie repartizat sau retras de la o anumită lucrare.

## MEDIUL DE LUCRU

BH&A este o firmă foarte conservatoare. Cea mai mare dintre parteneri provin din oraşe mici sau mediul rural. Din întregul personal de specialitate de la Calgary, putem afla numai un divorţat, mai puţin de 10 fumători şi un "posibil" homosexual. Membrii mai vechi ai firmei cred că, deşi firma a crescut, ea nu a sacrificat calităţile pozitive de care s-a bucurat ca firmă mică, printre care loialitatea faţă de firmă şi mândria de a lucra aici. Munca din domeniul contabilităţii autorizate este structurată astfel încât să fie competitivă. Se angajează în fiecare an mai mult personal decât este necesar. Toată lumea ştie că trebuie să-şi depăşească colegii pentru a supravieţui. Trecerea în revistă care se face la fiecare şase luni este foarte temută deoarece BH&A tinde să concedieze pe cei doi juniori care sunt cel mai slab cotaţi - în ciuda asigurărilor care se dau că firma reţine pe noii veniţi cel puţin până la împlinirea celor doi ani de vechime necesari pentru obţinerea licenţei de contabil autorizat. Juniorii se tem de comentariile anonime deoarece ei sunt în centrul atenţiei procesului de evaluare şi nu sunt capabili să se apere împotriva unor surse necunoscute. Numeroşi juniori au spus că se tem de a deschide un mic plic care apare pe neaşteptate în timpul trecerii în revistă: acesta conţine de fapt declaraţia de venituri a angajatului care se completează la lichidare. Mult umor negru circulă în perioada evaluării şi juniorii tind să dezvolte un sentiment real de camaraderie.

Aşteptările privind o performanţă înaltă ale BH&A se pare că au condus la apariţia unui "complex al martirizării", un amestec ciudat de masochism şi "macho"-ism. Ulcerele şi alte boli legate de stres sunt privite ca dovezi de muncă intensă şi simboluri ale poziţiei. Mulţi se plâng de orele de muncă peste program, dar, în realitate, acestea nu fac decât să-i ridice în slăvi pe cei care le prestează. Statistici privind orele suplimentare sunt ţinute informal şi comparate între colegii de muncă ca şi cum ar fi statistici sportive. Departamentul FIAG este notoriu pentru acest tip de comportament. Nu se acceptă să dai telefon pentru a spune că eşti bolnav, acest lucru fiind văzut ca un semn de

slăbiciune şi de lipsă de dedicare. Un manager a fost victima unui accident de maşină şi dus la spital ca urmare a unei comoţii cerebrale. S-a întors la muncă în aceeaşi după-amiază purtând un bandaj în jurul capului.

Toată lumea înţelege că trebuie să-ţi dovedeşti loialitatea lucrând din greu timp de ani la rând. Ultima răsplată este ridicarea la rangul de partener. De obicei, sunt doar 35 parteneri care îşi împart profiturile uneia dintre cele mai mari firme din regiune. Pentru cei care supravieţuiesc, răsplata trebuie într-adevăr să fie mare.

## BĂIEŢII POLEIŢI ŞI TRÂNTORII

Persoana care făcea recrutări în cadrul universităţii şi care a intervievat-o prima dată pe Nancy Koharski i-a vorbit pe larg despre atmosfera informală, de familie de la BH&A şi modul în care Nancy ar putea să găsească o atenţie personală mai mare şi un mediu de lucru mai relaxat decât în cadrul unei firme tradiţionale de contabilitate. El a continuat spunându-i că BH&A era mândră de succesul său în atragerea femeilor în cadrul firmei. El a observat că prima femeie a fost angajată ca specialist încă din 1977 şi i-a povestit câteva istorioare hazlii despre "pioniere". Una dintre povestioare se referea la o femeie care nu era destul de puternică pentru a cără o maşină de calcul de modă veche până la clienţi. Mai degrabă decât să admită acest lucru, ea prefera să "uite" să aducă maşina. Nancy a fost impresionată de interviu şi a acceptat în final oferta de la BH&A.

Nancy era hotărâtă să devină partener şi s-a angajat cu toate puterile în noua sa muncă, având în minte acest scop. Era foarte mândră de cât de mult muncea şi de primele sale realizări. Această mândrie, totuşi, a fost domolită de sentimentul chinuitor că eforturile ei nu erau observate şi că era sărită în cazul alocării celor mai importante teme, dându-i-se mai mult decât era corect să facă din "munca de jos". Ea a observat că, într-un anumit mod, câţiva juniori bărbaţi erau repartizaţi întotdeauna la cele mai bune lucrări şi la cei mai buni clienţi, lucrând în mod repetat pentru aceiaşi manageri. Aceşti "băieţi poleiţi", după cum îi porecliseră sarcastic colegii ei, se pare că aflau toate zvonurile din birou înaintea femeilor. Păreau a avea relaţii personale excelente cu managerii, practicând împreună diverse sporturi pe banii companiei şi glumind despre incidentele care s-au întâmplat atunci când împărţeau aceeaşi cameră cu ocazia ieşirilor din oraş. Prin contrast, prietenele lui Nancy se refereau la ele însele ca şi la majoritatea femeilor din cadrul BH&A ca fiind "trântorii auditului". Fiecărei persoane i se cerea să completeze foi de pontaj, la interval de un sfert de oră, în vederea determinării orelor facturabile clienţilor. Era o mare umilinţă să scrii "nerepartizat", mai ales dacă aveai ceva vechime în cadrul firmei. În scurt timp, Nancy şi-a dat seama că trântorii auditului erau lăsaţi adesea să-şi caute singuri de lucru perioade mari de timp. Ei erau ultimii repartizaţi unei lucrări, care avea toate şansele să fie un temut audit bancar. Atunci când nu erau repartizaţi, nu aveau ce face şi trebuiau să meargă din uşă în uşă pentru a cere orice fel de muncă mai puţin calificată, în timp ce băieţii poleiţi munceau peste program la teme promiţătoare. Una dintre prietenele lui Nancy a descris situaţia astfel: "Nu mi se dă şansa să mă dezvolt. Dar ce pot face? Dacă mă plâng risc să fiu înlocuită cu cineva care tocmai a părăsit băncile şcolii şi care poate să înveţe ceea ce fac eu în timp de o săptămână. Şi pentru mai puţini bani." O altă prietenă a remarcat că: "Maximum ce poate spera o femeie aici este să nu fie concediată".

Nancy a început să audă istorioare mult mai tulburătoare decât cele pe care i le povestise intervievatorul. Una dintre ele descria dificila perioadă de tranziţie de la BH&A atunci când femeile au venit pentru prima oară în companie la nivel de specialişti. În mod evident, anumiţi bărbaţi au blamat femeile pe faţă pentru faptul de a fi de-ranjat ceea ce era un foarte confortabil mediu de lucru. O a doua poveste se referea la o femeie singură repartizată biroului din Red Deer. Colegii ei i-au spus că managerul "nu putea să sufere să pregătească femei care sfârşeau prin a părăsi compania". A fost repartizată pentru audit comercial dar a devenit aşa de clar că nu era programată pentru nici o temă comercială că propriii ei colegi au simţit nevoia să vorbească despre asta cu ea. Ea a vorbit cu partenerul care era managerul biroului şi, după ce nu a primit nici un sprijin, a fost forţată să se ducă la FIAG, singura cale de a rămâne în cadrul biroului. O altă poveste se referea la o femeie gra-vidă care ocupa o poziţie de manager şi căreia i s-a cerut să nu mai vină în contact cu clienţii din clipa în care a început să "se vadă", interzicându-i-se lucrările în afara biroului. După ce a născut, i s-a mai spus, că a pierdut "relaţiile sale speciale" cu clienţii. Mai mult,

atunci când a cerut ocazional timp liber pentru îngrijirea copilului, acesta i s-a refuzat.

Cele mai tulburătoare dintre toate au fost afirmațiile unui număr de colegi bărbați. Femeilor li s-a spus în mod repetat şi direct că "femeile nu sunt pentru contabilitatea publică" şi că acesta "nu era un loc pentru femei". Deoarece femeile se vor mărita "evident" şi vor dori să aibă copii, era inevitabil că ele vor părăsi în final compania. Aceşti bărbați aduceau în sprijinul credințelor lor marea fluctuație de personal ce se constata în cazul femeilor. Ei au mai explicat că, datorită faptului că munca era atât de solicitantă şi consuma atât timp, era "imposibil" pentru o femeie să combine viața de familie cu o carieră în contabilitate.

Nancy a fost surprinsă să constate că aceste atitudini erau prezentate nu numai de bărbații mai în vârstă din firmă, ci şi de un număr de bărbați mai tineri. Cei care arătau mai multă simpatie au admis că era "incorect faptul că nu aveau şanse egale", dar ei aveau acasă soții cu munci mai puțin solicitante, care puteau să se ocupe de familie în absența lor.

Această credință în faptul că femeile sunt nepotrivite nu a fost niciodată pusă în discuție de către membrii personalului de sex masculin. Dacă o femeie încerca să dea o replică de genul: "Munca este imposibilă pentru femeile care au copii numai fiindcă compania a hotărât să le-o facă imposibilă", ea era privită cu indiferență. Mamelor care munceau li se spunea că BH&A nu putea să le ofere un tratament special, ore mai puține de lucru sau mai puține deplasări în teren deoarece ar fi provocat o reacție negativă din partea bărbaților care trebuiau să acopere ei aceste avantaje. Cu cât auzea mai multe astfel de istorii şi argumente cu atât Nancy începea să deteste mai mult compania şi pe băieții poleiți.

## DOAMNA BALAUR

Câteva dintre femeile de la BH&A au uimit-o pe Nancy cu faptul că erau mai degrabă reci şi pretențioase. Într-adevăr, cea mai nesuferită dintre aceste femei era supranumită "Doamna Balaur". Abordând permanent maniere şi o ținută foarte profesională, ele nu încercau să ofere sprijin şi încurajare mai tinerelor lor colege. Trei dintre aceste femei tindeau să linguşească pe doi dintre cei mai influenți parteneri de sex masculin. Se spunea că una dintre aceste femei sprijinise politica concedierilor selective ca pe "o cale de a le scutura şi a le face să lucreze mai tare".

## CONFRUNTAREA

Două dintre femeile care aveau câțiva ani vechime în cadrul firmei s-au plâns partenerilor despre evidenta favorizare care apărea în cadrul programării lucrărilor. Li s-a răspuns că acestea erau roadele imaginației lor, de vreme ce politica companiei era proiectată astfel încât să nu permită astfel de abuzuri. Atunci când au fost presați să răspundă de ce femeile erau întotdeauna "juniorul în plus" detaşat pentru auditul bancar, partenerii au răspuns că acest lucru se datora faptului că în cadrul FIAG lucrau mai multe femei cu care puteau împărți camera la deplasările în afara oraşului, în timp ce în cadrul departamentului de audit comercial nu era nici una. Costul pentru o cameră de hotel în plus pentru o femeie singură nu era fezabil, dat fiind bugetul foarte strâns. Femeilor li s-a mai spus că, în timp ce bărbații din cadrul companiei erau liberali şi nu aveau probleme în a lucra cu femeile, unii dintre clienții mai în vârstă nu puteau accepta să fie consiliați de către o femeie. Pentru a evita astfel de probleme, femeile nu erau repartizate acolo unde exista sentimentul că nu vor fi acceptate. În final, s-a mai explicat faptul că, dacă vreuna dintre femei a fost totuşi neglijată, acest lucru a fost "o scăpare din vedere regretabilă" care s-a datorat încercării de a repartiza un număr atât de mare de angajați. Întâlnirea s-a încheiat cu promisiunea de reconsiderare a situației. Nimic în plus nu s-a mai auzit de atunci.

## HOTĂRÂREA

Una câte una, prietenele mai în vârstă ale lui Nancy au părăsit firma după ce "şi-au ispăşit pedeapsa", adică, au realizat cei doi ani vechime necesari pentru obținerea licenței. Şi dacă numele lor mai era menționat în cadrul companiei după ce o părăseau, aceasta se făcea numai prin exprimări de tipul: "Este evident că nu erau făcute pentru HB&A" sau "N-aveau şanse să reziste la Calgary". După doi ani şi şase zile petrecuți la HB&A, Nancy a anunțat şi ea că se retrage. Una dintre colege, "doamna balaur", i-a cerut să-i prezinte partenerului cu

probleme de personal, cu ocazia interviului de plecare, plângerile ei referitoare la tratamentul aplicat femeilor din cadrul firmei. Nancy a hotărât să facă acest lucru și a primit ceea ce pentru ea a însemnat a fi cel mai potrivit semn de adio: în timpul interviului, partenerul nu a făcut decât să-și taie unghiile, refuzând să răspundă la măcar una dintre problemele pe care i le-a prezentat.

---

Sursa: Caz pregătit de către Kathleen Salonika și Blake Ashforth. Din Kelly, J., Prince, J.B., & Ashforth, B. (1991). *Organizational Behavior: Readings, Cases, and Exercises* (ediția a doua), Scarborough: Prentice-Hall Canada.

1. Discutați câteva exemple de percepții conflictuale sau contradictorii de la HB&A.
2. În acest capitol s-a discutat despre modul în care intervievatorii, care fac selecția personalului, pot să facă erori perceptuale. Ce aflăm din acest caz despre erorile perceptuale făcute de către *candidații* la angajare?
3. Utilizați conceptele de stereotipizare și halo pentru a explica contrastul dintre băieții poleiți și trântorii auditului.
4. Sunt aspecte ale organizării muncii din cadrul BH&A care ar putea să conducă la probleme perceptuale în cadrul evaluării periodice a rezultatelor?
5. Comparați acest caz cu cel al Annei Hopkins, care deschide acest capitol.
6. Presupuneți că ați fost numit într-un post nou creat la BH&A, cel de manager pentru asigurarea diversității. Ce ați face pentru un management mai bun al diversității în cadrul firmei?

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

## OBIECTIVE DE STUDIU

## DUPĂ CE VEȚI CITI CAPITOLUL 5 VEȚI FI CAPABIL:

1. SĂ DEFINIȚI VALORILE ȘI SĂ DISCUTAȚI IMPLICAȚIILE DIFERENȚELOR TRANSCULTURALE ALE ACESTORA ASUPRA COMPORTAMENTULUI ORGANIZAȚIONAL.
2. SĂ DEFINIȚI ATITUDINILE ȘI SĂ EXPLICAȚI MODUL ÎN CARE SE FORMEAZĂ ȘI SE SCHIMBĂ ATITUDINILE OAMENILOR.
3. SĂ EXPLICATI CONCEPTUL DE SATISFACȚIE ÎN MUNCĂ ȘI SĂ DISCUTAȚI CÂȚIVA DINTRE FACTORII CARE CONTRIBUIE LA EA.
4. SĂ DISCUTAȚI ROLURILE DISCREPANȚEI, CORECTITUDINII ȘI AL DISPOZIȚIEI ÎN REALIZAREA SATISFACȚIEI ÎN MUNCĂ.
5. SĂ SUBLINIAȚI DIVERSELE CONSECINȚE ALE SATISFACȚIEI ÎN MUNCĂ ȘI SĂ EXPLICAȚI RELAȚIA DINTRE SATISFACȚIE ȘI SĂNĂTATE PSIHICĂ, ABSENTEISM, FLUCTUAȚIE DE PERSONAL, PERFORMANȚĂ ȘI COMPORTAMENT DE CETĂȚEAN ORGANIZAȚIONAL.

ÎN SOCIETATEA SA MIXTĂ DIN RUSIA BEN & JERRY'S TREBUIE SĂ ÎNȚELEAGĂ DIFERENȚELE TRANSCULTURALE ALE VALORILOR.

# CAPITOLUL 5

# VALORI, ATITUDINI ŞI SATISFACŢIA ÎN MUNCĂ

**BEN & JERRY'S HOMEMADE INC.**

*În 1978, înarmaţi cu un curs prin corespondenţă asupra preparării îngheţatei, obţinut de la Penn State, Ben Cohen şi Jerry Greenfield au deschis magazinul lor de îngheţată într-o fostă benzinărie din Burlington, statul Vermont. În 1981, articolul de pe coperta revistei* Time *decreta faptul că Ben&Jerry este cea mai bună îngheţată din lume. Ben&Jerry's Homemade[a] Inc. are acum sediul central în Waterbury, statul Vermont şi utilizează aproximativ 400 de oameni. Este una dintre cele mai populare atracţii turistice ale statului.*

*Calitatea îngheţatei Ben&Jerry este remarcabilă şi acelaşi lucru se poate spune despre firma care o produce. Pe de-o parte, această companie are un număr de practici de personal foarte neobişnuite. Una dintre acestea este un comitet (deşi acesta este un cuvânt mult prea formal pentru această companie) - Trupa Veselă - care iniţiază evenimente cu denumiri trăznite cum ar fi Ziua Naţională a Umpluturii Izbitoare şi Ziua Aprecierii Barry Manilow, care au scopul de a menţine trupa veselă. Un astfel de amuzament este luat foarte în serios la Ben&Jerry şi cei doi fondatori iau adesea parte la acţiuni. Lumea se îmbracă total informal la această companie. Partenerii de acasă ai tuturor salariaţilor (căsătoriţi, necăsătoriţi, homosexuali sau heterosexuali) primesc diverse beneficii din partea companiei, cum ar fi o asigurare de sănătate. Există şi un plan de repartizare a profitului în funcţie de vechimea în muncă în cadrul companiei.*

*Firma din Waterbury ia comunicaţiile foarte în serios. Ea utilizează evaluările de jos în sus, cu subordonaţi care apreciază activitatea şefului lor. În plus, compania realizează anchete privind satisfacţia în muncă, ale căror rezultate sunt publicate în rapoartele sale anuale.*

*Ghidată de către fondatorii săi, Ben&Jerry urmăreşte o politică puternică de responsabilitate socială faţă de comunitate şi mediul ambiant. Astfel, firma donează 7,5% din profitul său brut unor cauze onorabile (identificarea cărora se face cu sprijinul salariaţilor) prin intermediul fundaţiei Ben&Jerry. Angajaţii pot să presteze muncă voluntară în folosul comunităţii, fiind în acest timp plătiţi cu salariul normal de către companie. Compania a utilizat sumele din cadrul programului Momentul Pădurii Tropicale pentru sprijinirea producătorilor brazilieni de nuci de cocos, a cumpărat fructe de pădure de la producătorii naţionali americani şi a cumpărat suportul de panificaţie (pentru prăjiturile sale cu ciocolată) de la o firmă ce utiliza persoane fără adăpost.*

*Cohen şi Greenfield au primit distincţia Persoanele Anului din partea Small Business Administration. De asemenea, compania a primit Premiul Optimus pentru Calitatea Vieţii oferit de revista* Personnel Journal. *Fluctuaţia de personal este foarte redusă pentru ramura industriei prelucrătoare. Totuşi, practicile sale de personal neobişnuite au provocat ocazional dificultăţi. Timp de mai mulţi ani, Ben&Jerry a avut o politică fermă care prevedea că nu trebuie să existe un raport mai mare de 7:1 între cel mai mare şi cel mai mic salariu. Acest raport este remarcabil de scăzut din punctul de vedere al standardelor firmelor americane şi a provocat dificultăţi considerabile în recrutarea de talente pentru poziţii manageriale de vârf datorită faptului că salariul era cu mii de dolari mai mic decât valoarea dată de piaţa muncii. Atunci când Ben Cohen a anunţat*

---

[a] NT - homemade = făcut în casă, de casă.

*că se retrage din poziția de director general, compania a decis să abandoneze limitarea de salariu astfel încât să fie capabilă să atragă cele mai bune talente pentru posturile de directori executivi.*

*Dacă vi se întâmplă să treceți prin Petrozavodsk, oraș din Rusia aflat aproape de cercul polar, nu uitați să vă opriți să mâncați o Ben&Jerry rece. Această firmă mixtă, cu participarea capitalului rusesc local, este în perfectă concordanță cu capitalismul pașnic al firmei.*[1]

*V-ar plăcea să lucrați la Ben&Jerry? Pe timpul limitării raportului salariilor la 7:1, ați fi sacrificat mii de dolari pentru a lucra într-o companie cu conștiință socială? Acest lucru ar fi fost influențat de propriile dumneavoastră valori și atitudini, subiecte importante pe care le vom acoperi în cadrul acestui capitol. Discuția noastră referitoare la valori va fi orientată în mod special spre diferențele transculturale din sfera valorilor și implicațiile acestora asupra comportamentului organizațional. Discuția referitoare la atitudini se va concentra asupra formării și schimbării atitudinilor. O atitudine fundamentală este satisfacția în muncă. Îi vom lua în considerație cauzele și consecințele.*

## Ce sunt valorile?

Am putea să definim valorile ca fiind "o tendință generală de a prefera anumite stări de lucruri în raport cu altele".[2] Aspectul *preferențial* al acestei definiții înseamnă că valorile au de-a face cu sentimente și emoții, cu ceea ce considerăm bun sau rău. Sentimentele și emoțiile inerente valorilor sunt motivaționale, de vreme ce semnalează aspecte atractive ale mediului nostru pe care ar trebui să le căutăm și aspecte respingătoare pe care ar trebui să le evităm sau să le schimbăm. Cuvintele *tendință generală* din această definiție înseamnă că valorile sunt orientări emoționale foarte generale și că ele nu prezic foarte bine comportamentul în anumite situații specifice. Faptul că știm că o persoană îmbrățișează în general valorile care sprijină capitalismul nu ne va spune mare lucru despre modul în care aceasta va trata o persoană fără locuință pe care o va întâlni pe stradă, în această după-amiază.

*Valori. O tendință generală de a prefera anumite stări de lucruri în comparație cu altele*

Este utilă clasificarea valorilor în câteva categorii: intelectuale, economice, estetice, sociale, politice și religioase.[3] Nu toată lumea are aceleași valori. Managerii s-ar putea să aprecieze mai mult productivitatea (o valoare economică) , în timp ce conducătorii sindicali ar putea fi preocupați mai mult de o supraveghere luminată și de utilizarea deplină a forței de muncă (valori sociale). Ben și Jerry apreciază mai mult valori sociale și mai puțin valori economice care sunt tipice pentru antreprenori. Profesorii apreciază probabil scrierea corectă, clară (o valoare intelectuală) mai mult decât ar face acest lucru analfabeții. Învățăm valorile prin procesul de consolidare pe care l-am discutat în capitolul 3. Cele mai multe sunt consolidate de către părinți, învățători și reprezentanți ai cultelor religioase. De fapt, un întreg sistem social este destinat învățării și consolidării valorilor considerate potrivite de către societatea noastră.

Pentru a vă consolida înțelegerea valorilor și a impactului lor asupra comportamentului organizațional, vom examina câteva diferențe ocupaționale în privința valorilor și vom vedea cum diferă valorile legate de muncă în diferite culturi.

### *Diferențe ocupaționale în legătură cu valorile*

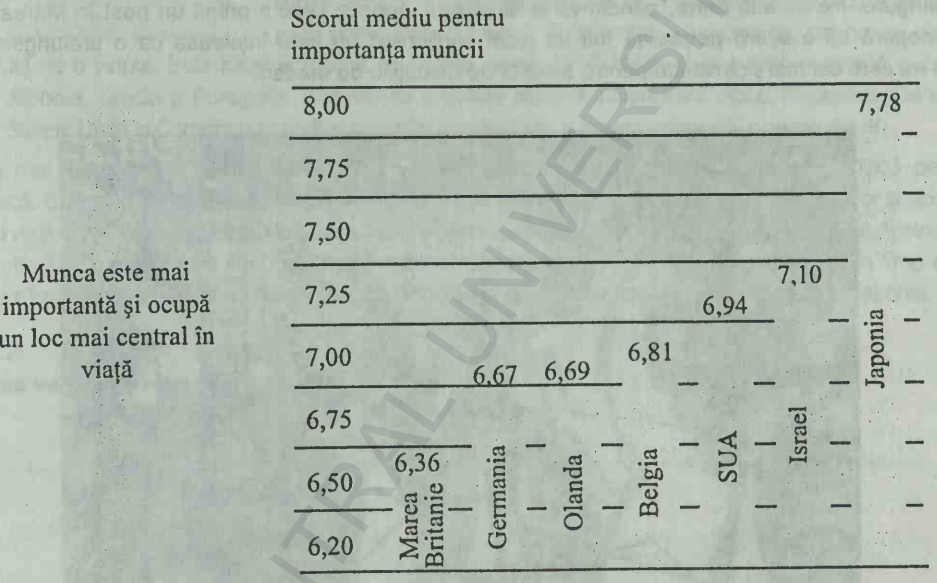
Membrii diferitelor grupuri ocupaționale adoptă valori diferite. Un program de cercetări a arătat că profesorii universitari, ofițerii de poliție urbană, personalul de vânzări al companiilor petroliere și antreprenorii au valori care îi disting ca grupuri în cadrul general al populației.[4] De exemplu, profesorii universitari au apreciat "șanse egale pentru toți" mai mult decât americanul mediu. Pe de altă parte, vânzătorii și antreprenorii au clasificat anumite valori sociale (pace, egalitate, libertate) mai jos decât americanul mediu. Diferențele de tipul celor de mai sus în ceea ce privește valorile ar putea fi responsabile de stereotipurile ocupaționale pe care le-am discutat în capitolul 4. Mai mult, aceste diferențe pot provoca conflicte între organizații sau în interiorul organizațiilor, atunci când membrilor având ocupații diferite li se cere să interacționeze între ei. De exemplu, dovezile adunate de cercetarea citată mai sus indică faptul că ofițerii de poliție și

profesorii diferă radical în ceea ce priveşte valoarea pe care o dau ideii de şanse egale. Acest lucru sugerează apariţia unui caz sever de conflict de valori în cazul unui profesor universitar căruia i se cere să consilieze o subunitate de poliţie pentru dezvoltarea unui program privind relaţiile cu comunitatea. Acelaşi gen de probleme pot apărea în interiorul organizaţiilor. Doctorii spun deseori că valorile lor sociale sunt în dispută cu valorile economice ale administratorilor spitalelor. În general, o cât mai bună "potrivire" între valorile subordonaţilor şi ale şefilor lor promovează satisfacţia şi angajamentul subordonaţilor.[5]

Apar diferenţe între valorile ocupaţionale după ce o persoană a intrat într-o astfel de ocupaţie sau aceste diferenţe sunt cele care determină persoanele să se îndrepte spre anumite ocupaţii? Dat fiind că valorile sunt relativ stabile şi că multe dintre ele sunt achiziţionate încă din tinereţe, s-ar părea că oamenii aleg ocupaţii care să corespundă valorilor lor.[6]

**FIGURA 5.1**

**Importanţa acordată muncii în diverse culturi**




Notă: Scorurile pot varia între 2 şi 10.

Sursa: MOW International Research Team (1978). **The Meaning of Work.** London: Academic Press, pag. 83. Republicată cu permisiunea editorului şi a Dr. P.J.D. Drenth.

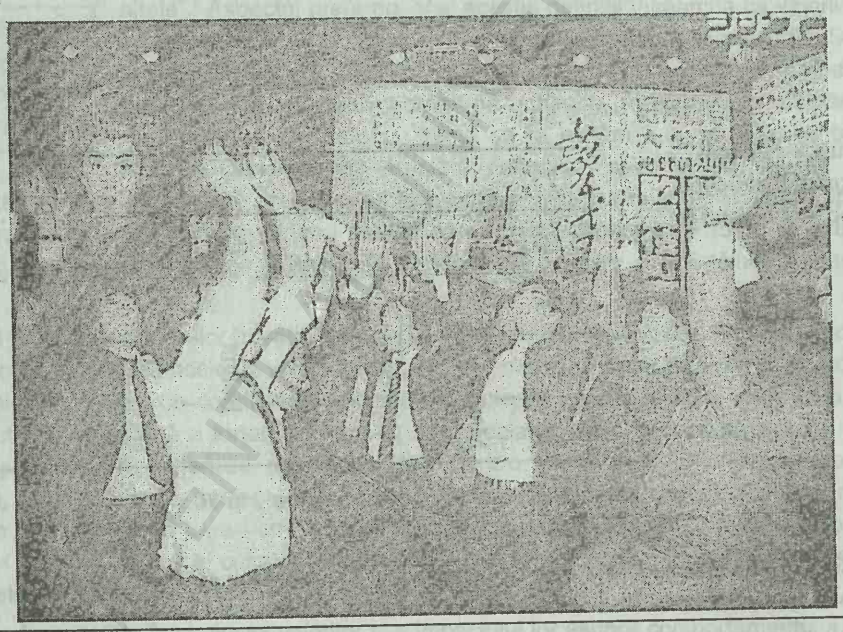
Este deja o banalitate să observi că afacerile au devenit globale - Ben&Jerry au ajuns în Rusia; maşinile japoneze circulă pe şoselele americane; Mickey Mouse invadează Franţa şi Japonia; McDonald's deschide noi localuri la Moscova; Europa îşi reduce barierele comerciale interne. Toate aceste activităţi ascund cât poate să fie de dificil să creezi relaţii de afaceri de la o cultură la alta. De exemplu, cercetarea a arătat că între 16 şi 40 % dintre managerii care primesc însărcinări în străinătate sunt nevoiţi să se întoarcă înainte de termen deoarece au o activitate slabă sau nu reuşesc să se adapteze culturii locale.[7] În mod similar, există o listă lungă de negocieri de afaceri eşuate datorită lipsei de înţelegere a diferenţelor transculturale. La baza multora dintre aceste probleme ar putea să se găsească o lipsă de apreciere a diferenţelor esenţiale dintre diferite culturi în legătură cu valorile legate de muncă. Pe de altă parte, luaţi în consideraţie şansele suplimentare care apar pentru organizaţiile care au o viziune globală (şi pentru studenţii care sunt sensibili la problemele transculturale!).

**Importanţa muncii.** Munca însăşi este apreciată în mod diferit în diferite culturi. O anchetă foarte extinsă asupra a 8000 de indivizi din mai multe ţări a descoperit diferenţe transculturale marcante în ceea ce priveşte măsura în care oamenii

percepeau munca drept un element important al vieții lor.[8] Așa cum se poate vedea în Figura 5.1, Japonia este în fruntea listei, cu o mare importanță dată muncii. Americanii și belgienii prezintă o importanță medie; britanicii înregistrează cel mai scăzut scor.

Una dintre întrebările puse celor intervievați a fost dacă ar continua să lucreze după ce ar câștiga o mare sumă de bani la loterie. Așa cum probabil vă imaginați, cei care au prezentat un interes mai mare în legătură cu munca au avut o mai mare frecvență a răspunsului că vor continua să lucreze în ciuda noii lor bogății.

Ancheta a găsit, de asemenea, că oamenii la care munca a fost un element central al vieții tindeau să lucreze mai multe ore pe zi. Acest lucru ilustrează modul în care diferențele transculturale, în ceea ce privește importanța acordată muncii, pot conduce la probleme de adaptare pentru manageri și angajați. Imaginați-vă un manager britanic nepregătit care află, după ce s-a instalat la postul său din Japonia că managerii japonezi lucrează de obicei mult peste program și apoi își petrec timpul alături de colegi sau clienți până târziu în noapte. În Japonia, aceasta este pur și simplu o parte a muncii, adesea spre nefericirea soției rămase singure. Pe de altă parte, gândiți-vă la directorul japonez care a primit un post în Marea Britanie și care descoperă că o seară petrecută într-un local englezesc *nu* este înțeleasă ca o prelungire a zilei de muncă și nu este cel mai potrivit loc pentru a continua discuțiile de afaceri.



În Japonia, petrecerea timpului împreună cu colegii este adeseori privită ca făcând parte din munca însăși, ceea ce reflectă marea importanță a acesteia în cadrul valorilor japoneze.

**Studiul lui Hofstede.** Într-unul dintre cele mai ambițioase programe de cercetare imaginate vreodată, omul de știință danez Geert Hofstede a adresat întrebări referitoare la valorile legate de muncă unui număr de 116000 angajați ai IBM, localizați în 40 de țări.[9] (Au existat 20 variante ale chestionarului din punctul de vedere al limbii folosite.) Au participat practic toți angajații companiei de la muncitori la directori. Atunci când a analizat rezultatele, Hofstede a descoperit patru dimensiuni de bază în lungul cărora valorile legate de muncă variau în cadrul diferitelor culturi: diferențele de putere, evitarea incertitudinii, masculinitate / feminitate și individualism / colectivism. Cercetările ulterioare făcute împreună cu canadianul Michael Bond, care s-au ocupat mai mult de culturile orientale, au condus la descoperirea unei a cincea dimensiuni, orientarea pe termen scurt / lung.[10]

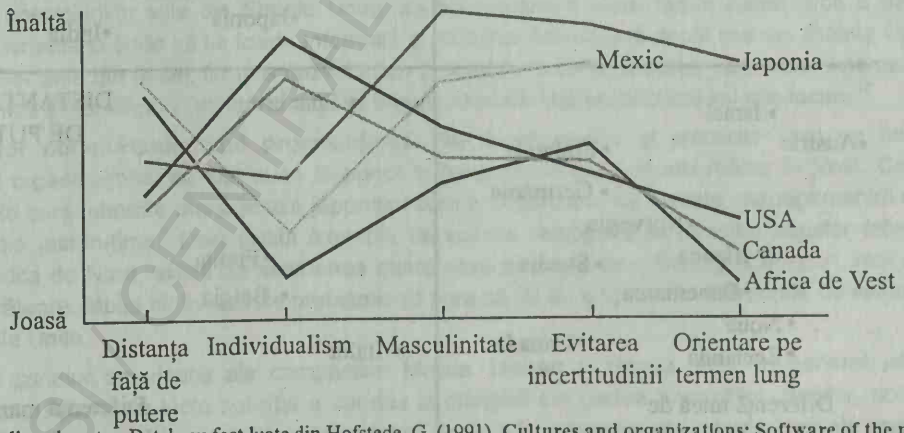
*Diferenţa de putere. Gradul în care membrii societăţii acceptă o distribuţie inegală a puterii.*

*Diferenţa de putere.* **Diferenţa de putere** se referă la gradul în care membrii societăţii acceptă o distribuţie inegală a puterii, incluzându-i pe cei care deţin o putere mai mare ca şi pe cei care deţin una mai mică. În culturile cu diferenţă mică faţă de putere, inegalitatea este minimizată, superiorii sunt accesibili şi diferenţelor de putere nu li se acordă o foarte mare importanţă. În societăţile cu diferenţă mare faţă de putere, inegalitatea este acceptată ca fiind naturală, superiorii sunt inaccesibili şi diferenţele de putere sunt subliniate. Printre societăţile cu diferenţă mică de putere găsim Danemarca, Noua Zeelandă, Israel şi Austria. Grupa societăţilor cu diferenţă mare de putere cuprinde Filipine, Venezuela şi Mexic. Dintr-un grup de 40 de societăţi, Canada şi Statele Unite se clasează pe locurile 14 şi 15, rămânând de partea cu diferenţa mică de putere comparativ cu media, care ar trebui să fie 20.

*Evitarea incertitudinii. Măsura în care oamenii se simt neconfortabil în situaţii nesigure şi ambigue.*

- *Evitarea incertitudinii.* **Evitarea incertitudinii** se referă la gradul în care oamenii se simt neconfortabil în situaţii nesigure şi ambigue. Culturile cu o evitare puternică a incertitudinii accentuează regulile şi reglementările, munca din greu, conformitatea şi siguranţa. Culturile cu o evitare slabă a incertitudinii sunt mai puţin preocupate de reguli, conformitate şi securitate, iar munca din greu nu este privită ca o virtute. Este totuşi apreciată asumarea de riscuri. Culturile cu o evitare puternică a incertitudinii cuprind Japonia, Grecia şi Portugalia. Culturile cu o evitare slabă a incertitudinii includ Singapore, Danemarca şi Suedia. Statele Unite şi Canada sunt mult sub medie, clasându-se a noua şi respectiv a zecea din 40.
- Culturile mai masculine diferenţiază clar rolurile sexelor, sprijină dominaţia bărbaţilor şi subliniază performanţa economică. Culturile mai feminine acceptă roluri mai fluide ale sexelor, subliniază egalitatea sexelor şi accentuează calitatea vieţii. Conform studiului lui Hofstede, Japonia este cea mai masculină societate, urmată de Austria, Mexic şi Venezuela. Ţările scandinave sunt cele mai feminine. Canada se clasează aproape la mijloc, în timp ce Statele Unite sunt într-o oarecare măsură masculine, situându-se la jumătatea distanţei dintre Canada şi Japonia.

**FIGURA 5.2**
**Compararea valorilor între diferite culturi**




Sursa: Grafic realizat de autor. Datele au fost luate din Hofstede, G. (1991). **Cultures and organizations: Software of the mind.** London: McGraw-Hill. (Pentru Mexic nu au fost disponibile date referitoare la orientarea faţă de timp.)

*Individualism / Colectivism. Societăţile individualiste subliniază independenţa, iniţiativa individuală şi intimitatea. Culturile colectiviste favorizează interdependenţa şi loialitatea faţă de familie sau clan.*

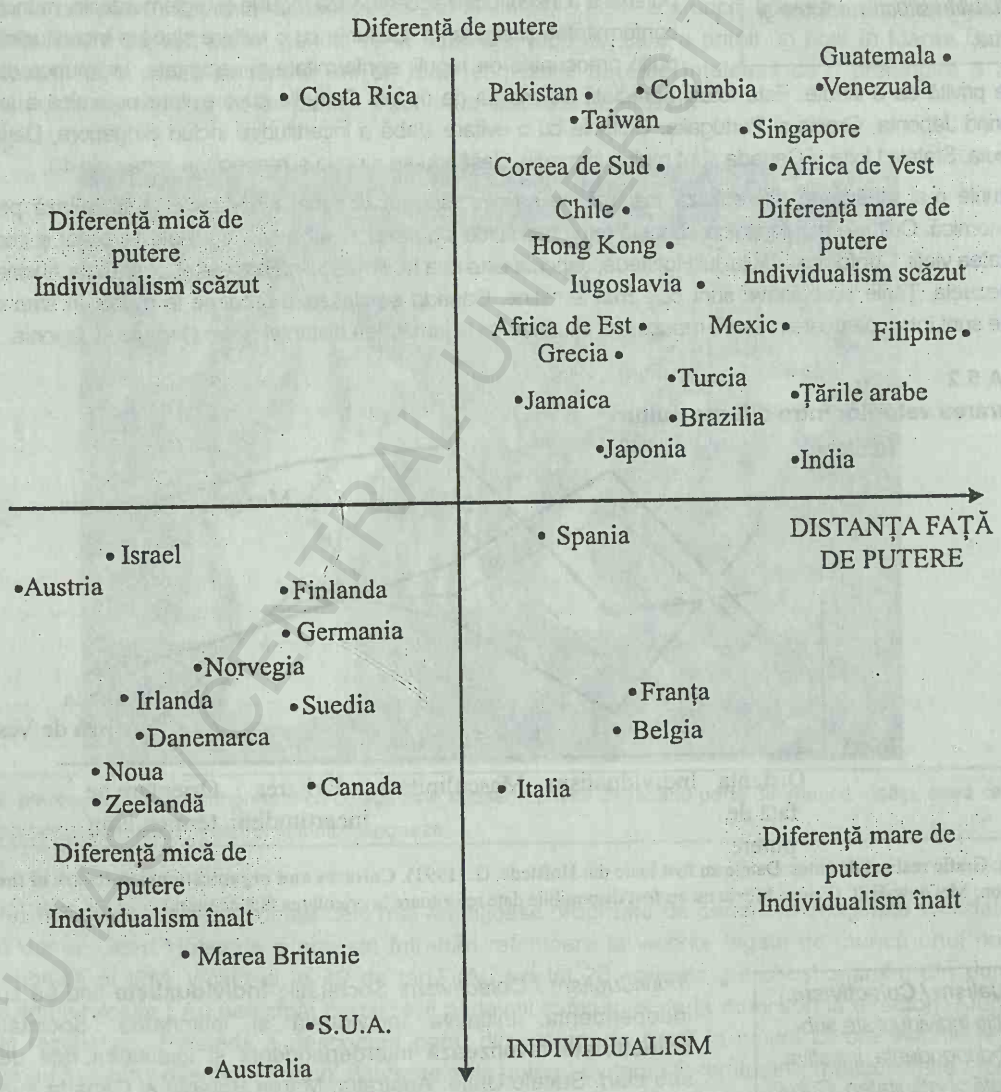
- *Individualism / Colectivism.* Societăţile **individualiste** tind să sublinieze independenţa, iniţiativa individuală şi intimitatea. Societăţile mai **colectiviste** favorizează interdependenţa şi loialitatea faţă de familie sau clan. Statele Unite, Australia, Marea Britanie şi Canada sunt printre cele mai individualiste societăţi. Venezuela, Columbia şi Pakistan sunt printre cele mai colectiviste, Japonia situându-se la mijloc.
- *Orientarea pe termen scurt / lung.* Culturile având o orientare pe termen lung tind să sublinieze stăruinţa, perseverenţa, chibzuinţa şi o mare atenţie

față de diferențele de poziție. Culturile ce au o orientare pe termen scurt accentuează fermitatea și stabilitatea personală, o bună reputație și finețea socială. China, Hong Kong, Taiwan, Japonia și Coreea de Sud tind să fie caracterizate de orientări pe termen lung. Statele Unite, Canada, Marea Britanie, Zimbabwe și Nigeria sunt mai orientate pe termen scurt. Hofstede și Bond spun că orientarea pe termen lung explică în parte antreprenoriatul est-asiatic foarte prolific.

În figura 5.2 se compară Statele Unite, Canada, Mexic, Japonia și Africa de Vest prin intermediul dimensiunilor propuse de Hofstede pentru valori. Observați cum profilul Canadei și al Statelor Unite este foarte similar, dar cât de mult diferă acestea de Mexic. Ați putea să vă gândiți mai mult la implicațiile acestui fapt asupra îmbunătățirii acordului de liber schimb dintre cele trei țări.

**FIGURA 5.3**

**Valori ale diferenței de putere și ale individualismului pentru diferite țări și regiuni**




Sursa: Adaptare după Hofstede, G. (1984). The cultural relativity of the quality of life concept. **Academy of Management heview**, 9, 389-398, pag. 391. Republicată cu permisiunea Academy of Managemt Review și a autorului.

Hofstede a realizat un număr de "hărţi culturale" foarte interesante care arată cum ţările şi regiunile se grupează împreună pe baza unor perechi de dimensiuni culturale. Harta din figura 5.3 arată relaţia dintre distanţa faţă de putere şi gradul de individualism. Aşa cum puteţi vedea aceste două valori tind să fie corelate. Culturile care sunt mai individualiste tind să dea o importanţă mai mică diferenţelor de putere, în timp ce cele care sunt mai colectiviste tind să accentueze diferenţele de putere.

## *Implicaţiile diferenţelor culturale*

**Exportul teoriilor comportamentului organizaţional.** Un mesaj important pe care îl aduce studiul diferenţelor transculturale ale valorilor este acela că teoriile comportamentului organizaţional, cercetarea şi practicile din America de Nord s-ar putea să nu poată fi translatate uşor în alte societăţi, chiar şi în cea amplasată în sudul Texasului.[11] Întrebările de bază (Cum trebuie să conduc? Cum trebuie să luăm această decizie?) rămân aceleaşi. Numai *răspunsurile* diferă. De exemplu, managerii nord americani tind să încurajeze un grad moderat de participare a subordonaţilor lor la luarea deciziilor. Acest lucru corespunde cu gradul relativ scăzut al diferenţei de putere apreciat aici. Încercarea de a translata acest stil de conducere într-o cultură care apreciază o mare diferenţei de putere s-ar putea dovedi lipsită de înţelepciune. Într-o astfel de cultură, oamenii s-ar putea simţi mai confortabil supunându-se deciziilor şefului lor. Astfel, este puţin probabil ca Ben&Jerry să poată translata stilul lor având o diferenţă mică de putere la toate amplasamentele lor din străinătate. Similar, în individualista Americă de Nord atragerea atenţiei asupra realizărilor cuiva este de aşteptat şi adesea răsplătită de către organizaţii. În culturile asiatice sau sud americane, succesul individual s-ar putea dovedi mai puţin apreciat şi ar avea sens mai degrabă recompensarea grupurilor decât a indivizilor. În final, în culturile extrem de masculine, integrarea femeilor în posturi de manageri ar putea cere o sensibilitate specială şi un moment potrivit.

Firmele de succes au învăţat să îmbine valorile culturii organizaţionale de la sediul lor central cu cele ale naţiunilor care sunt gazda operaţiunilor lor internaţionale. Cu alte cuvinte, ele exportă o filozofie generală pe care o adaptează la valorile şi obiceiurile locale. De exemplu, firma americană National Semiconductor tinde, în cadrul operaţiunilor sale din Statele Unite, să accentueze o luare foarte sistematică a deciziilor tehnice. Cultura israeliană tinde să fie foarte informală şi mult mai colectivistă decât cea din Statele Unite. În cadrul operaţiunilor sale din Israel, firma a dezvoltat un proces de luare a deciziilor care este sistematic, dar orientat spre echipă şi participativ, atingând nevoile organizaţionale, dar respectând valorile locale.[12]

**Importul teoriilor comportamentului organizaţional.** Nu toate teoriile şi practicile care se referă la comportamentul organizaţional au fost puse la punct în America de Nord şi nici măcar în Vest. Cele mai evidente exemple sunt tehnicile manageriale japoneze cum ar fi cercurile de calitate, managementul calităţii totale şi producţia just-in-time.[b] Deşi există exemple de succes referitoare la importul acestor tehnici din Japonia în America de Nord, există de asemenea numeroase exemple de dificultăţi şi eşecuri, mai ales în industria prelucrătoare. Multe dintre aceste probleme se pare că îşi au originea în diferenţele de valori dintre Japonia şi Statele Unite.

În cazul uzinelor americane ale companiilor Mazda, Nissan şi Honda, deşi, în general, ele sunt activităţi de succes, ritmul de lucru solicitat a condus la plângeri din partea angajaţilor. Similar, solicitarea pentru îmbunătăţirea continuă a activităţii şi încrederea deplină în sugestiile de îmbunătăţire ale angajaţilor au condus la reacţii mixte.[13] Companii americane de vârf primesc aproximativ două propuneri pe an din partea fiecărui angajat în timp ce operaţiunile japoneze ale acestor producători de automobile înregistrează între 39 (Nissan) şi 127 (Mazda) propuneri pe an şi angajat![14] În Japonia, valorile culturale au dictat în mod tradiţional un grad relativ mare de securitate a postului. În consecinţă, lucrul într-un ritm mai alert şi asigurarea de sugestii pentru îmbunătăţirea activităţii nu conduce la posibilitatea de a fi concediat. Muncitorii americani nu sunt siguri de acest lucru.

---

[b] NT - Just-in-time (exact-la-timp) este o tehnică de programare a producţiei care urmăreşte diminuarea stocurilor.

Multe dintre metodele de organizare a muncii inspirate de japonezi sunt orientate spre munca în echipă. De vreme ce Japonia are valori culturale destul de colectiviste, este naturală subordonarea intereselor cuiva față de interesele de echipă. Deşi patronii au folosit cu succes echipele în America de Nord, aşa cum veți vedea în capitolul 8, cultura noastră mai individualistă ne sugerează că selecția membrilor echipelor trebuie făcută cu foarte mare grijă.

Înțelegerea diferențelor de valoare culturală poate permite organizațiilor importarea cu succes a practicilor manageriale prin croirea acestora după preocupările culturale naționale. De exemplu, uzina inovatoare Saturn a companiei General Motors din Spring Hill, statul Tennessee, (pe care o vom discuta în detaliu în capitolul 16) garantează efectiv angajarea pe viață pentru 80% din forța de muncă pentru a se asigura că practicile sale de inspirație japoneză sunt acceptabile pentru angajați săi americani.

***FIȚI DUMNEAVOASTRĂ MANAGERUL! Constructorii şi agenții de valori imobiliare de pe coasta de vest se preocupă de valorile asiatice.***

Din cele 19 țări asiatice din bazinul Pacificului, America de Nord s-a îmbogățit în ultimii ani cu noi veniți din Hong Kong, Taiwan, Coreea, Filipine, Vietnam şi Japonia. Conform Biroului Național de Statistică, asiaticii reprezintă grupul cultural şi cu cea mai mare afluență, cu cea mai bună educație în Statele Unite. Date fiind apropierea dar şi climatul, coasta de vest a Statelor Unite şi a Canadei a devenit un loc atractiv pentru emigranții din Asia. Acest influx s-a dovedit avantajos în special pentru constructorii californieni de case şi pentru agenții de valori imobiliare, printre care putem cita Thompson Development Company, Kaufman and Broad Home Corporation şi The William Lyon Company. Într-o perioadă de vânzări recesioniste, asiaticii şi americanii de origine asiatică reprezintă între 30 şi 40% dintre cumpărătorii californieni de case.

**AVÂND ÎN VEDERE NUMĂRUL MARE DE IMIGRANȚI ASIATICI CARE SE MUTĂ ÎN AMERICA DE NORD, COMPANIILE AU TREBUIT SĂ-ŞI ADAPTEZE STRATEGIILE CULTURALE PENTRU A CÂŞTIGA PE ACEASTĂ PIAȚĂ FOARTE COMPETITIVĂ**

Pe o piață foarte competitivă, constructorii de case şi agenții imobiliari şi-au dat seama treptat că nu cunosc valorile culturale asiatice. De exemplu, nu erau obişnuiți cu implicarea în procesul de cumpărare a membrilor mai în vârstă ai familiei (cum ar fi bunicii) şi cu predilecția unor culturi asiatice de a evita anumite culori şi numere ghinioniste (de exemplu, numerele adreselor). Mai mult, ei nu înțelegeau conceptul chinezesc *feng shui* care dictează faptul că proiectul unei case trebuie să urmeze anumite principii pentru a menține armonia şi norocul. Puneți-vă în locul acestor constructori şi agenți imobiliari. Vă dați seama că firma dumneavoastră de construcții poate să câştige un avantaj competitiv prin servirea mai bună a clienților asiatici. Ce veți face?

1. Faceți un plan pentru informarea mai bună a salariaților proprii referitoare la valorile culturale asiatice. Pe cine veți implica?
2. Ce lecții generale referitoare la globalizarea afacerilor reies din acest caz?

Pentru a afla ce au făcut în realitate firmele californiene de profil, vedeți *Agenda Managerului* de la sfârşitul capitolului.

Sursa: Adaptare după Forsberg, M. (mai 1993). Cultural Training improves relations with Asian clients. *Personnel Journal*, 79-89.

**Aprecierea clienților globali.** O bună apreciere a diferențelor transculturale în privința valorilor este esențială pentru înțelegerea nevoilor şi gusturilor consumatorilor sau clienților din toată lumea. Ridicată odinioară doar la nivelul de problemă de marketing, este acum clar că o astfel de înțelegere are de-a face cu comportamentul organizațional. Erorile apar regulat. De exemplu, răspunsul francez inițial la parcul de distracții Euro Disney a fost mai puțin entuziast decât se aştepta managementul, probabil datorită, în parte, eşecului în aprecierea gusturilor franțuzeşti în ceea ce priveşte alimentația, stilul de viață şi spectacolul organizat. Samsung, cea mai mare companie din Coreea de Sud, a fost silită să retragă un calendar, destinat

clienţilor săi internaţionali, ce conţinea modele ce îi prezentau produsele. Anumiţi americani au fost ofensaţi de bluza transparentă a "domnişoarei iulie".

Aprecierea corectă a valorilor consumatorilor globali este la fel de importantă atunci când consumatorul este cel care intră în propria ta cultură. Multe firme au profitat de înţelegerea diversităţii etnice crescute din Statele Unite şi Canada. În legătură cu acest lucru, faceţi o pauză şi luaţi în consideraţie articolul *Fiţi dumneavoastră managerul!*

**Dezvoltarea angajaţilor globali.** Succesul în translatarea practicilor manageriale în alte culturi, în importul de practici dezvoltate în altă parte, precum şi în aprecierea consumatorilor globali nu sunt lucruri care se întâmplă accidental. Mai degrabă, companiile au nevoie să selecteze, să instruiască şi să dezvolte angajaţii în aşa fel încât aceştia să aibă o apreciere mai bună asupra diferenţelor dintre valorile culturale şi a implicaţiilor acestor diferenţe asupra comportamentului din organizaţii.

## *ÎN OBIECTIV GLOBALITATEA: Practicile de resurse umane au nevoie de o trezire culturală*

*Nancy Adler şi Susan Bartholomew au efectuat o anchetă la 50 firme americane şi canadiene care sunt implicate în afaceri globale extinse. Practicile lor de resurse umane s-au dovedit a fi mai puţin globale.*

Atunci când selectează viitorii manageri, cele 50 firme consideră o performanţă generală bună ca fiind cel mai important criteriu, experienţa de afaceri internaţională, sensibilitatea şi adaptabilitatea culturală demonstrată şi o serie de succese în afara ţării fiind considerate într-un fel importante, dar nu foarte mult. Mai mult, cunoaşterea unor limbi de circulaţie internaţională nu este considerată deloc importantă. În mod similar, plecând de la luarea în consideraţie a trei din patru abilităţi de procesare cu anvergură internaţională, în legătură cu importanţa lor pentru promovarea la nivele manageriale superioare (înţelegerea tendinţelor şi problemelor internaţionale; lucrul efectiv cu clienţi şi colegi din alte ţări; şi sensibilitate culturală demonstrată), nici una dintre ele nu a fost considerată foarte importantă. Încă o dată, cunoaşterea unor limbi de circulaţie internaţională nu a fost considerată importantă pentru promovare.

Mai puţin de una din patru dintre companii a răspuns că programele lor de instruire aveau o focalizare globală în ceea ce priveşte conţinutul, că aveau reprezentanţi din mai multe ţări participând la programe sau că programele lor erau proiectate sau conduse de echipe de instruire multinaţionale. Numai patru procente dintre ele au declarat că au oferit instruire transculturală tuturor managerilor lor.

Analizând numirile din trecut ale unor manageri pentru străinătate, cele 50 firme au declarat folosirea în primul rând a expatriaţilor pentru " a face

Multe organizaţii sunt implicate în modificarea şi managementul atitudinilor. Dow Chemicals, de exemplu, oferă programe de instruire pe tema diversităţii şi a problemelor familiare pentru a consolida atitudinile pozitive.

lucrurile să meargă în străinătate", şi nu pentru a dezvolta organizaţia sau a dezvolta carierele mana-gerilor individuali. Având în vedere accentul pus pe realizarea imediată a sarcinii, nu este de loc sur-prinzător că firmele nu au declarat selectarea con-secventă de "staruri" (tineri manageri cu mare potenţial sau executivi cu experienţă şi bune realizări) pentru poziţiile de manageri în străinătate. Pentru a creşte globalizarea programelor lor de dezvoltare, directorii intervievaţi au recomandat cu tărie "transferarea diferitelor naţionalităţi în diferite ţări, de mai multe ori în carieră" şi "prezentarea cu claritate faţă de aceşti angajaţi a faptului că repartizările internaţionale sunt importante pentru dezvoltarea carierei lor". Totuşi, până în prezent, majoritatea firmelor anchetate nu au pus la punct astfel de programe.

---

Sursa: Extrase din Adler, N, J, & Bartholomew, A(1992, Aug.). Managing globally competent people, *Academy of Management Executive*, 52-65.

Gillette este recunoscută ca având unul dintre cele mai bune programe în acest sens. Firma produce în 28 ţări lame de ras, stilouri (PaperMate) şi aparate electrice (Braun) pe care le vinde în mai mult de 200 de ţări. În peste 25 ani, firma a construit o echipă de management global utilizând o diversitate de tactici. Acestea cuprind următoarele:

- Angajarea localnicilor pentru posturile de manageri în afara Statelor Unite.
- Descoperirea de talente cheie printre studenţii străini din universităţile nord americane.
- Transferarea managerilor la posturi din alte ţări pentru a le creşte expunerea internaţională.
- Răsplătirea managerilor cu o experienţă internaţională extinsă prin numirea ca responsabili pentru noi pieţe internaţionale sau firme mixte (cum ar fi cea din China).
- Aducerea unor grupuri de tineri ce studiază managementul la unul dintre cele trei sedii centrale internaţionale (Boston, Singapore sau Londra) pentru a urma un curs intensiv de 18 luni.[15]

Alte firme utilizează tehnici diferite pentru a dezvolta o perspectivă internaţională. Pentru a-i determina pe proiectanţii lor să aprecieze corect valorile de pe piaţa nord americană, producătorii japonezi de automobile, printre care Nissan şi Toyota, şi-au deschis subunităţi de proiectare în California. Posturile de vârf ale celor trei mari producători de automobile din Detroit, odinioară bastionul celor din vestul mijlociu al Statelor Unite, sunt ocupate acum de europeni sau persoane cu experienţă în Europa. Acest lucru a condus la o activitate generală mai bună şi la dezvoltarea de automobile mai potrivite pentru exportul în toată lumea. Firma Samsung din Coreea trimite acum în străinătate, pe timp de un an, 400 dintre cei mai promiţători tineri ai săi pentru a se îmbiba pur şi simplu de valorile altor culturi (după cum spunea unul dintre directori "pentru a-şi pierde timpul prin pieţe"). Compania crede că acest lucru va aduce dividende pe termen lung în termenii competiţiei internaţionale.[16] Totuşi, nu toate firmele se descurcă la fel de bine în practicile lor internaţionale privind resursele umane. Pentru detalii vedeţi ÎN OBIECTIV GLOBALITATEA: *Practicile de resurse umane au nevoie de o trezire culturală."*

Pe măsură ce veţi înainta în lectura textului veţi întâlni alte discuţii referitoare la impactul valorilor culturale asupra comportamentului organizaţional. Acum vom trece la examinarea atitudinilor şi vom vedea cum sunt acestea legate de valori.

## CE SUNT ATITUDINILE?

O **atitudine** este o tendinţă emoţională relativ stabilă în vederea unui răspuns consecvent la un obiect, situaţie, persoană sau categorie umană specifică. Mai întâi, observaţi că atitudinile implică *emoţii* dirijate spre ţinte *specifice*. Dacă vă voi întreba despre atitudinea pe care o aveţi faţă de şeful dumneavoastră, îmi veţi răspunde probabil ceva despre faptul că acesta vă *place* sau nu. Acest lucru ilustrează aspectul emoţional al atitudinilor. Atitudinile sunt, de asemenea, mult mai specifice decât valorile, care dictează numai preferinţe largi. De exemplu, puteţi aprecia munca foarte mult şi totuşi să vă displacă activitatea dumneavoastră specifică.

> ***Atitudine.*** *O tendinţă emoţională relativ stabilă în vederea unui răspuns consecvent la un obiect, situaţie, persoană sau categorie de oameni specifică.*

Definiţia stabileşte că atitudinile sunt *relativ stabile.* În condiţii normale, dacă astăzi nu vă place bucătăria mexicană sau şeful dumneavoastră, nu vă vor place nici mâine. Desigur, anumite atitudini sunt mai puţin puternice decât altele şi ca urmare mai deschise pentru schimbare. Dacă atitudinea dumneavoastră negativă faţă de bucătăria mexicană urmează numai după două experienţe făcute în restaurante fast-food, v-aş putea-o îmbunătăţi foarte mult oferindu-vă o masă mexicană gătită în casă. Aceasta v-ar asigura câteva informaţii noi.

Definiţia noastră indică faptul că atitudinile sunt *tendinţe de a răspunde* la ţinta atitudinii. Din această cauză, atitudinile influenţează deseori comportamentul nostru faţă de anumite obiecte, situaţii, persoane sau grupuri.

ATITUDINE ⟶ COMPORTAMENT

Acest lucru este greu să ne surprindă. Dacă nu vă place cu adevărat mâncarea mexicană, nu mă aştept să vă văd mâncând-o. După acelaşi model, dacă vă place şeful dumneavoastră, nu voi fi surprins să vă aud vorbindu-l de bine:

NU-I PLACE MÂNCAREA MEXICANĂ ⟶ NU MĂNÂNCĂ MÂNCARE MEXICANĂ

ÎI PLACE ŞEFUL ⟶ ÎŞI LAUDĂ ŞEFUL

Desigur, nu toţi cei cărora le place şeful trec la lăudarea lui în public din teama de a nu părea prea evident slugarnici. Similar, cei cărora le displace şeful nu vor trece la criticarea lui publică de teama represaliilor. Aceste exemple indică faptul că atitudinile nu sunt întotdeauna consecvente cu manifestările comportamentale şi că atitudinile ne furnizează informaţii dincolo de acţiunile pe care le putem observa.

## FORMAREA ATITUDINILOR

De unde provin atitudinile? Spus simplu, atitudinile sunt în funcţie de ceea ce gândim şi de ceea ce simţim. Aceasta înseamnă că atitudinile sunt un produs al unei credinţe sau aprecieri corelate. Dacă credeţi că şeful dumneavoastră este un bun sfătuitor şi apreciaţi consilierea, putem trage concluzia că s-ar putea să aveţi o atitudine favorabilă şefului dumneavoastră. Putem reprezenta această relaţie în forma unui simplu silogism.[17] De exemplu:

Dacă şeful este un bun sfătuitor, (Credinţă)

Şi consilierea este bună, (Apreciere)

Atunci şeful este bun. (Atitudine)

Dat fiind acest punct de vedere, putem acum să extindem modelul atitudinii prezentat mai înainte pentru a include aspectele de gândire şi simţire ale atitudinilor reprezentate prin credinţe şi valori.

CREDINŢĂ
\+ ⇒ ATITUDINE → COMPORTAMENT
APRECIERE

Astfel, ne putem imagina următoarea secvenţă de idei în cazul unei persoane care trăieşte un conflict între muncă şi familie:

"Munca mea se interferează cu viaţa mea de familie." (Credinţă)

"Îmi displace orice lucru care îmi afectează familia." (Valoare)

"Îmi displace munca mea." (Atitudine)

"Voi căuta o altă muncă." (Comportament)

În încercarea de a înţelege atitudinile, este important să facem distincţia dintre componentele lor referitoare la credinţă şi cele referitoare la apreciere. De exemplu, luaţi în consideraţie cazul managerului unei fabrici care se confruntă cu problema unei slabe calităţi a producţiei. Utilizând în sens invers modelul nostru pentru atitudini, managerul poate să presupună că această calitate slabă se datorează unor "atitudini greşite" faţă de calitate din partea forţei de muncă. Unde îşi au izvorul probabil aceste atitudini, mai degrabă în aprecierile salariaţilor sau în credinţele lor referitoare la calitate? Mai întâi, forţa de muncă poate *aprecia*

calitatea dar să nu *creadă* că este posibilă realizarea ei. Credințe de acest fel pot cuprinde: "Activitatea mea depinde de activitatea întregii echipe. Echipamentul meu nu prezintă încredere." Pe de altă parte, forța de muncă poate să *creadă* că poate să realizeze produse de calitate, dar să nu *aprecieze* calitatea înaltă: "Apreciez mai puțină oboseală ca fiind mai importantă decât să produc un dolar în plus pentru companie. Apreciez mai mult posibilitatea unor relații sociale la locul de muncă decât să dau atenție calității."

Tipul de acțiuni administrative care ar putea fi luate pentru a schimba atitudinile forței de muncă față de calitate depind de evaluarea corectă a acestor credințe și valori. De exemplu, dacă credințele enunțate mai sus par să fie cele care limitează calitatea, managementul va trebui să analizeze cu atenție baza acestor credințe (este echipamentul cu adevărat lipsit de încredere?). Pe de altă parte, dacă valorile par să fie problema, trebuie intervenit în mod diferit, să zicem prin a încerca să angajăm muncitori al căror sistem de valori corespunde mai îndeaproape cu acea cultură organizațională pe care o dorim.

## SCHIMBAREA ATITUDINILOR

În viețile noastre de zi cu zi, încercăm adeseori să schimbăm atitudinile altor oameni. Prin prezentarea noastră în cea mai bună lumină, încercăm să-i facem pe ceilalți să dezvolte atitudini favorabile nouă. Prin susținerea activă a propriilor atitudini, încercăm să-i facem pe ceilalți să le îmbrățișeze. De aceea, nu trebuie să ne surprindă că organizațiile sunt implicate și ele în modificarea și managementul atitudinilor. Câteva exemple de cazuri în care managementul ar putea dori schimbarea atitudinilor sunt următoarele:

- Atitudini față de diversitatea forței de muncă;
- Atitudini față de practicile de afaceri etice;
- Atitudini față de schimbări previzibile, cum ar fi introducerea unei noi tehnologii sau a managementului calității totale;
- Atitudini față de practici sigure de lucru și utilizarea echipamentului de protecție.

Majoritatea încercărilor de schimbare a atitudinilor sunt inițiate de către un emitent de mesaj care încearcă o anumită formă de convingere pentru a modifica credințele sau valorile unei audiențe care sprijină o atitudine curentă. De exemplu, managementul ar putea să țină un seminar pentru a-i convinge pe manageri să aprecieze diversitatea forței de muncă sau ar putea dezvolta un program de instruire pentru schimbarea atitudinilor față de securitatea muncii. Persuasiunea care urmărește modificarea sau accentuarea valorilor este orientată de obicei emoțional. Un mesaj referitor la securitatea muncii care se concentrează pe familia nefericită, care plânge moartea unui lucrător este un exemplu al acestei abordări. Persuasiunea care dorește modificarea unor anumite credințe este de obicei orientată rațional. Un mesaj de securitate a muncii care încearcă să convingă muncitorii că ochelarii de siguranță și căștile de protecție nu sunt lipsite de confort la purtat relevă un astfel de unghi de atac. Ați văzut probabil cum ambele abordări sunt folosite în campaniile împotriva SIDA și a fumatului.

Care sunt factorii ce influențează măsura în care persuasiunea reușește în mod real să schimbe atitudinile? Câteva răspunsuri la această întrebare au fost date de un număr mare de experimente desfășurate la universitatea Yale. [18]

### *Emitentul eficace*

Cine ar putea fi cel mai capabil să schimbe credințele și valorile care sprijină o atitudine avută în mod obișnuit? Cercetarea indică faptul că un emitent de mesaj care este perceput ca fiind *de încredere* este cel mai eficace în a determina schimbarea atitudinii. În general, tindem să-i percepem pe ceilalți ca fiind de încredere atunci când îi vedem ca fiind experți, neinfluențați și plăcuți.

**Expertiză.** Pentru a determina schimbarea atitudinii, experții trebuie să fie percepuți ca având abilități speciale și cunoștințe relevante despre *subiectul în discuție*. Astfel, un vânzător de mare succes ar putea fi un instructor deosebit de credibil într-un program destinat schimbării atitudinilor față de practici de vânzare lipsite de etică. De fapt, multe organizații au început să utilizeze astfel de indivizi pentru realizarea unor astfel

de instruiri exact datorită faptului că experţilor din afară le lipseşte credibilitatea ca instructori. Pe de altă parte, un manager nu ar fi probabil perceput ca fiind un expert în diversitatea forţei de muncă şi este puţin probabil să determine cine ştie ce schimbare de atitudini referitoare la acest subiect.

**Lipsa părtinirii.** În afara de faptul că este expert, cel care intenţionează să modifice atitudini trebuie să nu fie părtinitor. O campanie legată de securitatea muncii iniţiată de către un reprezentant sindical va fi probabil mult mai convingătoare decât o campanie iniţiată de funcţionarii cu probleme de securitate a muncii din cadrul companiei. Cel dintâi va fi perceput probabil ca interesat de sănătatea şi binele forţei de muncă, în timp ce acţiunea ultimului va fi văzută ca o încercare de reducere a costurilor legate de accidente. Acest lucru poate apare în ciuda faptului că ambele persoane sunt percepute în mod egal ca experţi în materie de securitate a muncii. În acelaşi fel, sprijinul sindicatului faţă de un program de introducere a managementului calităţii totale va determina atitudini mult mai favorabile decât avertismentele şi rugăminţile preşedintelui companiei, care poate fi perceput ca urmărind în primul rând creşterea productivităţii.

**Faptul de a fi plăcut.** În final, persoanele plăcute vor fi în general capabile să determine mai uşor o schimbare de atitudine decât indivizii neplăcuţi. Este uşor de imaginat care vor fi gândurile unui auditoriu care se confruntă cu un individ pe care nu îl poate suferi. "Dacă un tip ca ăsta sprijină calitatea totală, înseamnă că ceva nu e în regulă cu ideea asta." Nu este deloc surprinzător să descoperim că managerii inteligenţi încearcă adeseori să efectueze schimbări de atitudini în rândul subordonaţilor convertind mai întâi la ideile lor un salariat foarte plăcut.

## *Tehnici de convingere verificate*

Cercetarea a furnizat câteva sfaturi practice referitoare la utilizarea persuasiunii pentru schimbarea atitudinilor.

**Utilizaţi comunicarea directă.** Persuasiunea prin comunicare directă (faţă în faţă) are mai mari şanse să schimbe atitudinile decât comunicarea indirectă, adică prin note interne, scrisori şi afişe. Acest lucru se întâmplă probabil deoarece convingerea prin contact direct este mai flexibilă, cere atenţie şi dă auditorului şansa de a fi mai sigur referitor la credibilitatea sursei. Comunicările scrise cum sunt scrisorile şi afişele nu pot oferi contraargumente active şi nu pot cere atenţie, fiind în plus de origine ambiguă (cine ştie dacă afişul a fost furnizat de către sindicat sau de către compania de asigurări?).

**Căutaţi să faceţi schimbări moderate.** Cât de mare ar trebui să fie schimbarea pe care încearcă să o determine iniţiatorul? De obicei, este mai bine să aducem argumente care diferă moderat de punctul de vedere al audienţei. Poziţiile care sunt prea "tari" sau prea "slabe" au şanse mai mici să determine schimbarea. De exemplu, luaţi în considerare cazul conducătorului unui seminar care încearcă să schimbe atitudinile personalului de vânzări în direcţia unor practici comerciale etice. A spune pur şi simplu personalului că trebuie să acţioneze mai etic probabil că nu va avea un impact prea mare asupra comportamentului său. Pe de altă parte, valorile morale de bază sunt produsul multor ani de experienţă personală şi sunt foarte rezistente la schimbare. Conducătorul nostru de seminar va trebui probabil să caute schimbări moderate de atitudine, de exemplu ilustrând modul în care practicile etice conduc la vânzări repetate şi referinţe bune pentru noi clienţi.

**Să oferim ambele feţe sau numai una?** În final, ar trebui oare ca emitentul mesajului să prezinte ambele feţe ale argumentaţiei referitoare la o schimbare de atitudine sau ar trebui să rămână de partea celei care favorizează schimbarea? Prezentarea numai a argumentelor în favoarea schimbării este eficace dacă audienţa, în general, este receptivă şi nu este probabil să genereze contraargumente sau să le audă de la alţii. Totuşi, atunci când audienţa nu este prea receptivă şi ştie (sau va afla) contraargumente împotriva schimbării, emitentul ar trebui să prezinte ambele puncte de vedere. De exemplu, conducătorul de seminar pe probleme de securitate a muncii ar trebui să ridice şi să discute argumentele referitoare la faptul că echipamentul de protecţie este complicat sau lipsit de confort. Similar, conducătorul unui seminar având ca temă practicile comerciale ar trebui să recunoască faptul că oameni rezonabili pot diferi în opiniile lor referitoare la ceea ce constituie un comportament comercial etic.

## Teoria disonanței cognitive

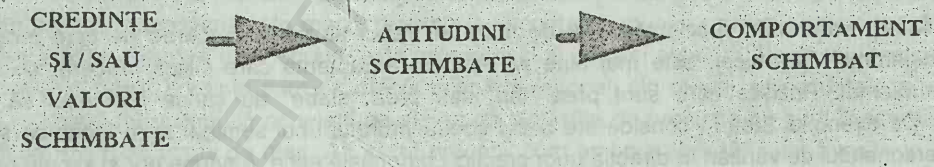
*Disonanța cognitivă. O senzație de tensiune pe care o simțim atunci când anumite cunoștințe sunt contradictorii sau nepotrivite unele cu altele.*

Atunci când inițiatorii comunicării au succes în schimbarea atitudinilor, care este cauza exactă a acestui succes? Teoria disonanței cognitive furnizează o explicație pentru multe dintre cazurile de schimbare de atitudini.[19] Cunoștințele sunt simple idei sau cunoștințe pe care oamenii le au referitor la propriile lor credințe, valori, atitudini și comportamente. **Disonanța cognitivă** se referă la senzația de tensiune pe care o simțim atunci când anumite cunoștințe sunt contradictorii sau nepotrivite unele cu altele (de aici cuvântul disonant). De exemplu, cunoașterea faptului că ai cheltuit o mare sumă de bani pentru o mașină care s-a dovedit până la urmă a fi o "rablă" implică cunoștințe contradictorii care provoacă disonanța.

Există mai multe moduri în care oamenii pot reduce disonanța. De exemplu ei pot da o importanță mai mică nepotrivirii ("Am lucruri mult mai importante care să mă preocupe decât problema mașinii"). O altă metodă este de a adăuga noi informații care să reducă disonanța ("Cel puțin mașina arată bine, are clasă - îi va impresiona pe prietenii mei"). Pentru scopurile noastre, totuși, cea mai interesantă cale de a reduce disonanța este *schimbarea* uneia dintre cunoștințele disonante pentru a o aduce să corespundă cu cealaltă și a reduce nepotrivirea ce provoacă tensiunea ("Până la urmă nu e o mașină așa de rea"). Observați că acest exemplu ilustrează o *schimbare de atitudine* referitoare la automobil, atitudine care acum corespunde cu credința că persoana a dat o mulțime de bani pe ea. Inițiatorii comunicării încearcă să schimbe atitudini prin accentuarea credințelor sau valorilor care sunt nepotrivite cu atitudinile pe care oamenii le au în mod obișnuit cu speranța că acest lucru va provoca disonanța. Disonanța, la rândul ei, va fi redusă prin schimbarea atitudinilor astfel încât acestea să corespundă cu noile cunoștințe.

## Schimbarea comportamentului pentru a schimba atitudinile

În discuția noastră referitoare la utilizarea persuasiunii pentru schimbarea atitudinilor, ne-am deplasat de la stânga spre dreapta în cadrul modelului atitudinii:




Într-adevăr, aceasta este alcătuirea generală tradițională a programelor organizaționale de schimbare a atitudinilor. Totuși, discuția noastră asupra disonanței cognitive ne sugerează o abordare alternativă. Mai exact, ar fi rezonabil să schimbăm *mai întâi* comportamentul unei persoane, făcând presupunerea că persoana își va realinia atitudinile pentru a sprijini acest comportament? Teoria disonanței sugerează că angajarea într-un comportament care nu se sprijină pe atitudinile noastre poate să ne conducă la schimbarea atitudinilor pentru a reduce tensiunea provocată de nepotrivire. Cercetătorii au observat astfel de efecte în studiile în care oamenii trebuiau să joace roluri care nu se potriveau cu atitudinile lor. De exemplu, cercetătorii au avut situații în care fumători înrăiți au fost puși să joace rolul bolnavului de cancer la plămâni sau persoane de tip caucazian[NT] cu prejudecăți rasiale să argumenteze în favoarea americanilor de origine africană. Dovezile au indicat că atitudinile s-au schimbat în direcția dorită, ca urmare a rolului jucat, adică fumătorii au fumat mai puțin iar caucazienii au avut mai puține prejudecăți față de americanii de culoare.[20]

Arnold Goldstein și Melvin Sorcher susțin că punctul de vedere tradițional referitor la schimbarea de atitudine nu s-a dovedit întotdeauna eficace în cadrul organizațiilor (vedeți Figura 5.4).[21] Ei sugerează faptul

---

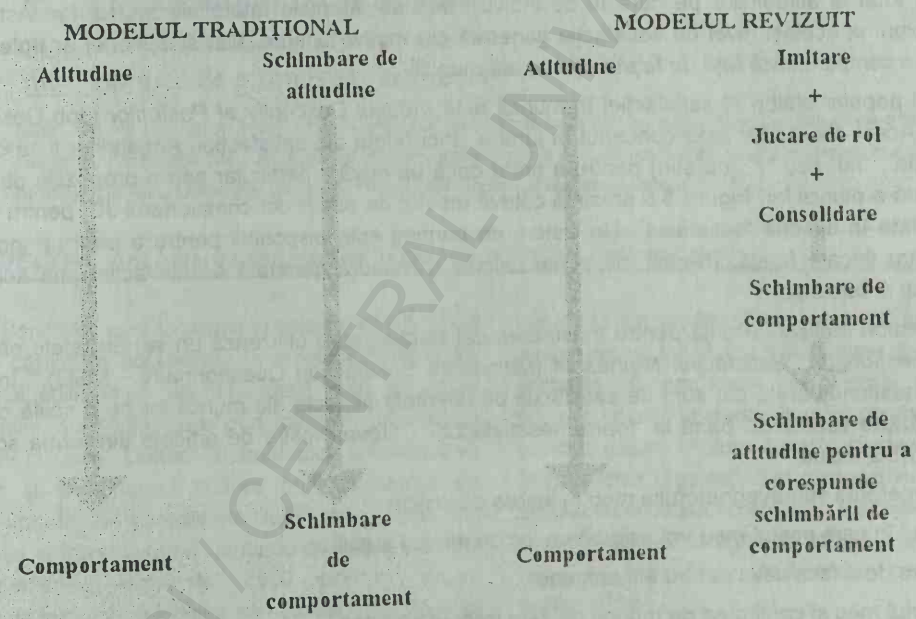
NT - Adică aparținând rasei albe

că încercările de convingere pentru a schimba credinţe şi valori eşuează deseori în a conduce la o schimbare de atitudine deoarece auditoriul nu este în stare să vadă modul în care aceste noi credinţe şi valori pot fi aplicate comportamentului lor de la serviciu. De exemplu, cei instruiţi pot învăţa că oamenii cu origine etnică diferită au stiluri diferite de comunicare şi cu toate acestea să nu îşi dea seama cum pot aplica aceste cunoştinţe pentru a trata cu aceşti oameni la locul lor de muncă. Pentru a rezolva această problemă, Goldstein şi Sorcher sugerează ca indivizii să fie învăţaţi anumite *comportamente* specifice care să corespundă schimbării de atitudine dorite şi să poată fi aplicate la locul de muncă. Atunci când cei instruiţi găsesc că aceste comportamente au succes în cadrul desfăşurării activităţilor lor de zi cu zi, teoria disonanţei ne sugerează că atitudinile se vor schimba pentru a corespunde comportamentelor nou învăţate. Pentru învăţarea de noi comportamente, Goldstein şi Sorcher recomandă trei tehnici:

- *Imitarea comportamentelor corecte.* În acest scop sunt foarte utile casetele video.
- *Interpretarea de către cei instruiţi a unor roluri reprezentând comportamente corecte.* În acest stadiu, cei instruiţi au şansa de a *practica* efectiv comportamentul dorit.
- *Consolidarea socială a comportamentelor jucate.* Instructorii şi colegii de instruire asigură consolidarea (de obicei prin laude) pentru interpretarea corectă a rolului.

FIGURA 5.4

**Modelele schimbării de atitudine**




Sursa: Republicată cu permisiune după Goldstein A.P., & Sorcher, M. (1974). *Changing supervisor behavior.* New York: Pergamon Books Ltd.

Modelul revizuit al schimbării de atitudine pe care îl propun Goldstein şi Sorcher este prezentat în partea dreaptă a Figurii 5.4. Organizaţii cum ar fi Agway, AT&T, IBM şi General Electric au aplicat cu succes aceste tehnici. Experţii le recomandă cu tărie pentru programele de instruire transculturale deoarece cei instruiţi au într-adevăr posibilitatea de a practica deprinderile sociale care le sunt utile în alte culturi.[22]

## CE ESTE SATISFACȚIA ÎN MUNCĂ?

*Satisfacția în muncă. O colecție de atitudini pe care le au lucrătorii referitoare la munca lor.*

**Satisfacția în muncă** se referă la o colecție de atitudini pe care le au lucrătorii față de munca lor. Putem deosebi cel puțin două aspecte ale satisfacției. Primul dintre acestea poate fi numit satisfacția de fațetă și este tendința unui angajat de a fi mai mult sau mai puțin satisfăcut de diferitele fațete ale muncii sale. Noțiunea de satisfacție de fațetă este mai evidentă atunci când auzim pe cineva spunând "Îmi iubesc munca, dar îmi urăsc șeful" sau "Banii pe care îi iau de aici nu reprezintă mare lucru, dar oamenii cu care lucrez sunt minunați." Ambele afirmații reprezintă atitudini diferite față de fațete separate ale muncii vorbitorilor. Cercetarea sugerează faptul că cele mai relevante atitudini față de muncă sunt conținute de un grup relativ mic de fațete: munca însăși, salariul, promovările, recunoașterea, beneficiile, condițiile de lucru, supravegherea, colegii de muncă și politica organizațională.[23]

În plus față de satisfacția de fațetă, putem concepe o satisfacție generală, un indicator general, însumat al satisfacției unei persoane față de munca ei, care traversează diferitele fațete.[24] Afirmația "În general, îmi place munca mea, deși asupra a două aspecte aș avea de propus niște îmbunătățiri" este o bună exemplificare referitoare la natura satisfacției generale. Într-un anumit sens, satisfacția generală este o medie sau un total al atitudinilor pe care le au indivizii față de diferitele fațete ale muncii lor. Astfel, doi lucrători pot exprima același nivel de satisfacție generală din motive diferite. Mai specific, ei ar putea avea atitudini care se compensează față de fațete diferite ale muncii.

Cel mai popular etalon al satisfacției în muncă este *Indexul Descriptiv al Posturilor* (Job Descriptive Index - JDI).[25] Acest chestionar este conceput în jurul a cinci fațete ale satisfacției. Angajaților li se cere să răspundă cu "da", "nu" sau "?" (nu știu) pentru a arăta dacă un cuvânt particular sau o propoziție descrie o fațetă particulară a muncii lor. Figura 5.5 prezintă câteva mostre de poziții din chestionarul JDI pentru fiecare fațetă, completate în direcția "satisfăcut". Un sistem de punctaj este disponibil pentru a oferi un indice de satisfacție pentru fiecare fațetă. În plus, se poate calcula o măsură generală a satisfacției prin adunarea indicilor separați ai fațetelor.

Un alt etalon realizat cu grijă pentru măsurarea satisfacției, care utilizează un set de fațete oarecum diferit, este *Chestionarul Satisfacției Minnesota* (Minnesota Satisfaction Questionnaire - MSQ).[26] În cazul acestuia, cei chestionați arată cât sunt de satisfăcuți de diferitele aspecte ale muncii lor pe o scală care se întinde de la "foarte satisfăcut" până la "foarte nesatisfăcut". Câteva mostre de articole din forma scurtă a chestionarului MSQ includ:

- Competența supraveghetorului meu în luarea deciziilor;
- Modul în care postul meu îmi asigură un loc de muncă stabil;
- Șansa de a face ceva pentru alți oameni;
- Salariul meu și cantitatea de muncă pe care trebuie să o fac.

Evaluarea răspunsurilor la aceste articole asigură un indice al satisfacției generale, precum și al satisfacției fiecărei fațete pe care se bazează chestionarul MSQ.

Un număr de firme, printre care Sears, Marriott și Maryland's Preston Trucking, utilizează pe scară largă sondajele privind atitudinea salariaților (vedeți "ÎN OBIECTIV: Anchetarea satisfacției muncii la United Technologies"). Vom discuta în detaliu despre astfel de anchete în cadrul Capitolului 11 când vom explora comunicarea și în cadrul Capitolului 17 în care vom vorbi despre schimbarea și dezvoltarea organizațională.

FIGURA 5.5
**Mostre de întrebări din cadrul Indexului Descriptiv al Muncii completate cu răspunsuri de tip "satisfăcut"**

**Munca**
nu rutină
da creativă
nu plictisitoare
da dă sentimentul împlinirii

**Oamenii**
da stimulatori
da ambiţioşi
nu vorbesc prea mult
nu greu de întâlnit

**Promovările**
da şanse mari de avansare
da promovare pe bază de abilităţi
nu post fără şanse de promovare
nu politică de promovare incorectă

**Supravegherea**
da îmi cere părerea
da laudă munca bine făcută
nu nu supraveghează destul
da îmi spune cum stau

**Salariul**
da adecvat la cheltuieli
nu rău
nu mai puţin decât merit
da bine plătit

Sursa: The Job Description Index, revizuit 1985, este protejat prin legea copyrightului pentru Bowling Green State University. Formularele complete, cheile de evaluare, instrucţiunile şi normele pot fi obţinute de la departamentul de psihologie, Bowling Green State University, Ohio, 43404. Republicată cu permisiune.

***ÎN OBIECTIV: Anchetarea satisfacţiei în muncă la United Technologies***

Sondajele care le permit angajaţilor să răspundă anonim câştigă în popularitate în America corporatistă. Cele mai edificatoare anchete, după cum au găsit companiile, sunt cele care pun întrebări dificile. Cu cinci ani în urmă, United Technologies a început să încerce să-şi schimbe cultura prin acordarea de puteri sporite la eşaloanele inferioare, reducând birocraţia şi îmbunătăţind continuu calitatea. Au fost de asemenea eliminate 7500 posturi. Acum compania le cere salariaţilor să estimeze cât de mult s-a progresat. "Nimeni nu este suficient de deştept pentru a şti ce se întâmplă într-o companie atât de mare," spune Franklyn Caine, un vicepreşedinte mai în vârstă. "Şi un sondaj nu face decât să-i pună pe oameni în faţa faptului că vrei într-adevăr schimbarea şi eşti dispus să-ţi asumi ceea ce rezultă din aceasta."

Chestionarul este una dintre faţetele unui efort de instruire pe scară mare care ţinteşte schimbarea modului în care angajaţii percep compania, munca şi piaţa. *Sondajul pregătirii pentru competiţie*, cum este numit, a fost transmis în aprilie anul acesta la 7000 lucrători, inclusiv la aproximativ 500 manageri de nivel mediu, care au fost instruiţi înainte cu grijă. O parte din el le cere celor anchetaţi să ierarhizeze pe o scală de la 1 la 5, seriozitatea a 10 obstacole în calea competitivităţii. Printre acestea găsim: "Automulţumirea managementului; indiferenţa; lipsa urgenţei"; "Un management care nu este devotat cu adevărat schimbării"; "Management reactiv nu proactiv"; şi "Supraveghere imediată ineficace". Chestionarul se încheie cu mult spaţiu pentru comentarii suplimentare.

Caine spune: "Am vrea să fi făcut acest lucru cu cinci ani în urmă, astfel încât să putem avea o bază pentru comparaţia şi analiza răspunsurilor." Acum el încearcă să determine alte companii din domeniul tehnologiei să pună oamenilor lor aceleaşi întrebări, astfel încât fiecare companie să-şi poată compara descoperirile cu cele din întreaga industrie.

---

Sursa: Extras din Fisher, A.B. (18 noiembrie. 1991).Morale crisis. *Fortune*, 70-80

## DE CE ESTE DETERMINATĂ SATISFACȚIA ÎN MUNCĂ?

Atunci când muncitorii completează chestionarele JDI şi MSQ, descoperim deseori că există diferențe în privința scorurilor medii privind diverse munci. Desigur, astfel de diferențe sunt de aşteptat. Diversele posturi pot diferi în mod obiectiv în ceea ce priveşte fațetele diferite care contribuie la satisfacția în muncă. Astfel, nu veți fi surprins să aflați că vicepreşedinta unei companii a fost mai satisfăcută de munca ei decât omul de serviciu de la aceeaşi companie. De mai mult interes este faptul că descoperim deseori diferențe semnificative în ceea ce priveşte satisfacția în muncă exprimate de indivizi care fac aceeaşi muncă într-o organizație dată. De exemplu, două surori medicale care lucrează una lângă alta pot indica satisfacții radical diferite atunci când răspund la articolul "Şansa de a face ceva pentru alți oameni" din chestionarul MSQ. De ce se întâmplă acest lucru?

### *Discrepanța*[d]

> ***Teoria discrepanței.*** *O teorie care afirmă că satisfacția în muncă îşi are originea în discrepanța dintre rezultatele dorite ale muncii şi rezultatele care se percep a fi fost obținute.*

Vă reamintiți desigur că atitudini precum satisfacția în muncă sunt produsul credințelor şi valorilor asociate. Rezultă că aceşti doi factori operează astfel încât să provoace diferențe în ceea ce priveşte satisfacția în muncă chiar atunci când posturile sunt identice. Mai întâi, lucrătorii pot diferi în ceea ce priveşte credințele lor referitoare la postul în discuție. Adică, ei pot să difere în legătură cu *percepțiile* lor în ceea ce priveşte natura reală a muncii. De exemplu, una dintre surorile medicale de mai sus poate să perceapă că îşi petrece cea mai mare parte a timpului pentru îngrijirea directă a bolnavilor, în timp ce cealaltă poate să perceapă că îşi petrece timpul mai mult pentru sarcini administrative. În măsura în care amândouă apreciază îngrijirea bolnavilor, cea dintâi ar trebui să fie mai satisfăcută decât cea de pe urmă cu acest aspect al muncii ei. În al doilea rând, chiar dacă indivizii percep muncile lor ca fiind echivalente, ei pot diferi prin ceea ce *vor* de la munca lor. Astfel de dorințe sunt preferințe care sunt dictate de către sistemul de valori al lucrătorilor. Astfel, dacă cele două surori medicale percep şansele de a se angaja în îngrijirea directă a bolnavilor ca fiind mari, cea care apreciază această activitate va fi mai satisfăcută de aspectul muncii ei legat de îngrijirea bolnavului. **Teoria discrepanței** satisfacției în muncă afirmă că satisfacția este funcție de discrepanța dintre rezultatele muncii pe care oamenii le vor şi cele pe care percep că le obțin.[27] Individul ce doreşte o muncă care să implice interacțiunea cu publicul, dar căruia i se cere să stea singur într-un birou, ar trebui să fie nesatisfăcut de acest aspect al muncii lui. În general, salariații care îşi realizează cât mai multe dintre dorințele lor legate de muncă vor prezenta o mai mare satisfacție generală față de aceasta.

### *Corectitudinea*

În plus față de discrepanța dintre rezultatele pe care oamenii le primesc şi cele pe care le doresc, celălalt factor care determină satisfacția în muncă este corectitudinea. Aspectele corectitudinii afectează atât ceea ce oamenii vor de la posturile lor cât şi modul în care reacționează la contradicțiile inevitabile ce caracterizează viața organizațiilor. Aşa după cum vom vedea, există două forme de bază de corectitudine. Corectitudinea distributivă are de-a face cu rezultatele pe care le primim, iar corectitudinea procedurală priveşte procesul care conduce la aceste rezultate.

---

[d] NT - Deşi cuvinte cum ar fi "dezacordul" sau "contradicția" ar transcrie mai bine în românește englezescul "discrepancy", am ales această soluție pentru a da şansa folosirii mai uşoare a unor alte referințe. Acest comandament s-a păstrat pe tot parcursul traducerii.

**Corectitudinea distributivă.** Corectitudinea distributivă (uneori numită şi justiţie distributivă) apare atunci când oamenii primesc ceea ce cred ei că merită de la postul lor. Aceasta înseamnă că ea implică *distribuţia* finală a recompenselor muncii şi a resurselor. Mai sus, am indicat că ceea ce oamenii vor de la posturile lor este o funcţie parţială de sistemele lor de valori. De fapt, în legătură cu aceasta, există totuşi o serie de limitări practice. Poţi aprecia foarte mult banii şi stilul de viaţă luxos pe care ţi-l poţi permite cu ei dar acest lucru nu înseamnă că te aştepţi să primeşti un salariu de 200 000 dolari pe an. În cazul multora dintre faţetele muncii, indivizii vor "ceea ce este corect". Dar cum apare concepţia noastră despre ceea ce este corect? **Teoria echităţii** stabileşte că intrările pe care oamenii cred că le-au investit într-o muncă şi rezultatele pe care acea muncă le asigură sunt comparate cu intrările şi rezultatele unor alte persoane sau grupuri relevante.[28] Echitatea va fi percepută atunci când există următoarele raporturi de distribuţie:

*Corectitudinea distributivă. Corectitudinea care apare atunci când oamenii primesc ceea ce ei consideră că merită ca rezultat al muncii lor.*

*Teoria echităţii. O teorie care afirmă că satisfacţia în muncă îşi are originea în compararea intrărilor pe care cineva le investeşte într-un post cu rezultatele pe care acesta le primeşte în comparaţie cu intrările şi rezultatele unei alte persoane sau grup.*

$$\frac{\text{Rezultatele mele}}{\text{Intrările mele}} = \frac{\text{Rezultatele altuia}}{\text{Intrările altuia}}$$

*Intrări. Orice lucru la care oamenii renunţă, pe care îl oferă sau îl tranzacţionează cu organizaţia lor în schimbul rezultatelor.*

*Rezultate. Factori pe care organizaţiile îi distribuie angajaţilor în schimbul intrărilor lor.*

În aceste raporturi, **intrările** sunt acele lucruri pe care indivizii le consideră relevante pentru schimbul cu organizaţia, orice pot oferi, tranzacţiona sau la care pot renunţa în cadrul acestui schimb. Aici pot fi cuprinşi factori ca educaţia, instruirea, vechimea, munca grea şi munca de înaltă calitate. **Rezultatele** sunt acei factori pe care organizaţiile îi distribuie angajaţilor în schimbul intrărilor lor. Cele mai relevante rezultate sunt reprezentate de către acele faţete ale muncii pe care le-am discutat mai înainte - salariul, promovările, supravegherea, natura muncii şi aşa mai departe. "Altul" din raportul de mai sus poate fi un coleg care face aceeaşi muncă, un număr de colegi de muncă sau chiar concepţia pe care o are cineva despre toţi indivizii cu o anume ocupaţie.[29] De exemplu, preşedintele lui Ford Motor Company îşi compară probabil raportul rezultate / intrări cu cele pe care presupune că le au preşedinţii de la General Motors şi Chrysler. Dumneavoastră comparaţi probabil raportul dintre rezultate şi intrări pe care îl înregistraţi în cadrul orelor de comportament organizaţional cu cele ale unuia sau mai multora dintre colegi.

Teoria echităţii are implicaţii importante pentru satisfacţia în muncă. Mai întâi, inechitatea însăşi este o stare de lucruri care provoacă insatisfacţie, mai ales atunci când noi suntem cei defavorizaţi. De exemplu, să presupunem că vedeţi timpul petrecut studiind ca fiind cea mai importantă intrare la orele dumneavoastră de comportament organizaţional şi nota finală ca fiind un rezultat important. Imaginaţi-vă că unul dintre colegi este persoana dumneavoastră de comparaţie. În aceste condiţii, următoarele situaţii apar echitabile şi nu ar trebui să vă provoace insatisfacţie:

$$\frac{\text{C = nota dumneavoastră}}{\text{50 ore}} = \frac{\text{A = nota colegului}}{\text{100 ore}} \qquad \frac{\text{A = nota dumneavoastră}}{\text{60 ore}} = \frac{\text{C = nota colegului}}{\text{30 ore}}$$

În fiecare dintre aceste cazuri, pare să existe o relaţie "corectă" între timpul de studiu şi nota primită. Acum să considerăm următoarele relaţii:

$$\frac{\text{C = nota dumneavoastră}}{\text{100 ore}} \neq \frac{\text{A = nota colegului}}{\text{50 ore}} \qquad \frac{\text{A = nota dumneavoastră}}{\text{30 ore}} \neq \frac{\text{C = nota colegului}}{\text{60 ore}}$$

În fiecare dintre aceste situații, apare o conexiune incorectă între timpul de studiu și notele primite și veți percepe inechitatea. Totuși, situația din partea stângă, în care ați depus mai mult efort pentru o notă mai mică, este mai probabil că va provoca insatisfacție. Aceasta este situația în care sunteți defavorizat. Condiții de acest fel conduc adesea la insatisfacție în viața organizațională. De exemplu, angajații care rămân adesea peste programul normal de lucru (intrare) și nu primesc în plus laude sau bani (rezultat) ar putea percepe inechitatea și să se simtă nesatisfăcuți. În mod similar, un profesor care obține titlul de Master (intrare) și nu primește în plus nici o compensație (rezultat) ar putea să reacționeze în același fel dacă alții au fost răsplătiți pentru un plus de educație. Considerațiile de echitate au, de asemenea, un efect indirect asupra satisfacției în muncă prin influențarea a ceea ce oamenii vor de la munca lor. Dacă studiați timp de 100 ore, în timp ce restul studenților au o medie de 50 ore, vă veți aștepta la o notă mai mare decât media clasei.

Din istoria cu care a început acest capitol, vă veți reaminti că Ben&Jerry's a avut probleme în recrutarea de persoane pentru posturile executive de vârf atunci când a insistat asupra unui raport de 7:1 între cel mai mare și cel mai mic salariu. Principiile echității explică cu ușurință această dificultate. Comparându-se cu alți directori calificați, limitarea de salariu impusă de companie li s-a părut candidaților o reducere importantă de rezultate. Observați că ei au vrut să se compare mai degrabă cu alți directori și nu cu muncitorii productivi de la Ben&Jerry's. Compania a eliminat limitarea de salarii pentru a permite rezultate mai mari.

În rezumat, distribuția echitabilă a rezultatelor muncii contribuie la satisfacția în muncă prin asigurarea sentimentelor de corectitudine distributivă. Totuși, să ne amintim discuția noastră de mai înainte asupra diferențelor transculturale referitoare la valori. Conceptul de echitate indică faptul că rezultatele trebuie să fie legate de contribuțiile sau intrările individuale. Aceasta corespunde bine culturii individualiste nord americane. În culturile mai colectiviste, sentimentul corectitudinii distributive poate fi produs de către o *egalitate* a rezultatelor. În culturile mai feminine, alocarea rezultatelor în concordanță cu *nevoile* (mai degrabă decât cu performanța) ar putea conduce la corectitudine distributivă.

*Corectitudine procedurală. Corectitudine care apare atunci când procesul utilizat pentru determinarea rezultatelor muncii este văzut ca rezonabil.*

**Corectitudine procedurală.** **Corectitudinea procedurală** (adeseori numită și justiție procedurală) apare atunci când indivizii văd procesul folosit pentru determinarea rezultatelor ca fiind rezonabil. Aceasta înseamnă că, mai degrabă decât să implice distribuirea finală a resurselor sau recompenselor, ea este preocupată de modul în care se decid și se alocă aceste rezultate. Un exemplu va ilustra diferența dintre corectitudinea distributivă și cea procedurală. Din senin, șeful lui Alan îi spune că, în cazul lui, a terminat evaluarea rezultatelor și că va primi o creștere de salariu semnificativă începând cu luna viitoare. Alan a lucrat din greu și este impresionat plăcut de creșterea de retribuție (corectitudine distributivă). Totuși, el este nefericit într-o oarecare măsură datorită faptului că toate astea au apărut fără contribuția sa. Acolo unde lucrase înainte, subordonatul și șeful completau evaluări independente ale performanței și apoi se așezau să discute diferențele. Aceasta asigura un feedback bun pentru subordonat. Alan se întreba cum vor reacționa la stilul șefului colegii săi, care nu primiseră astfel de creșteri generoase.

Corectitudinea procedurală este relevantă îndeosebi pentru rezultate ca evaluarea performanței, creșterile de salariu, promovările, concedierile și repartizarea sarcinilor. În alocarea unor astfel de rezultate, următorii factori contribuie la percepția corectitudinii procedurale.[30] Persoana care alocă

- dă explicații adecvate pentru deciziile pe care le ia;
- urmărește proceduri consecvente în timp și referitoare la diferiți oameni;
- utilizează informații corecte și apare ca fiind obiectivă;
- permite comunicarea în dublu sens în timpul procesului de alocare;

- permite cereri referitoare la procedură sau la alocare.

Aşa cum vă aşteptaţi, corectitudinea procedurală este mai probabil să provoace insatisfacţie atunci când oamenii văd de asemenea că şi corectitudinea distributivă este redusă.[31] Una dintre păreri notează că insatisfacţia va fi "maximizată atunci când oamenii cred că *ar fi putut* obţine rezultate mai bune dacă cel care a luat decizia ar fi folosit alte proceduri pe care ar fi trebuit să le implementeze."[32] (Studenţii care primesc note mai mici decât prietenii lor vor recunoaşte înţelepciunea acestei observaţii!) Astfel, Alan, menţionat mai sus, nu va reacţiona prea rău la lipsa de consultare, în timp ce colegii săi, care nu au primit creşteri mari de salariu, ar putea avea resentimente faţă de procedura utilizată de şef.

## *Caracterul*

Puteţi contribui personal la sentimentele de satisfacţie în muncă pe care le aveţi? Aceasta este întrebarea esenţială care ghidează cercetările recente asupra relaţiei dintre caracter şi satisfacţia în muncă. Fundamentală pentru discuţia de mai înainte este implicaţia evidentă că satisfacţia în muncă poate fi crescută prin schimbarea mediului de muncă pentru a creşte corectitudinea şi a scădea discrepanţa dintre ceea ce un individ vrea şi un post oferă. Pentru viziunea temperamentală asupra satisfacţiei în muncă este fundamentală ideea că anumiţi oameni sunt *predispuşi* în virtutea personalităţilor lor să fie mai mult sau mai puţin satisfăcuţi în ciuda schimbărilor în ceea ce priveşte discrepanţa şi corectitudinea.

Sunt fascinante câteva dintre cercetările care indică faptul că există o contribuţie a caracterului la satisfacţia în muncă. Deşi fiecare dintre aceste studii are câteva probleme, ca grup ele indică o legătură temperamentală care lipsea.[33] De exemplu:

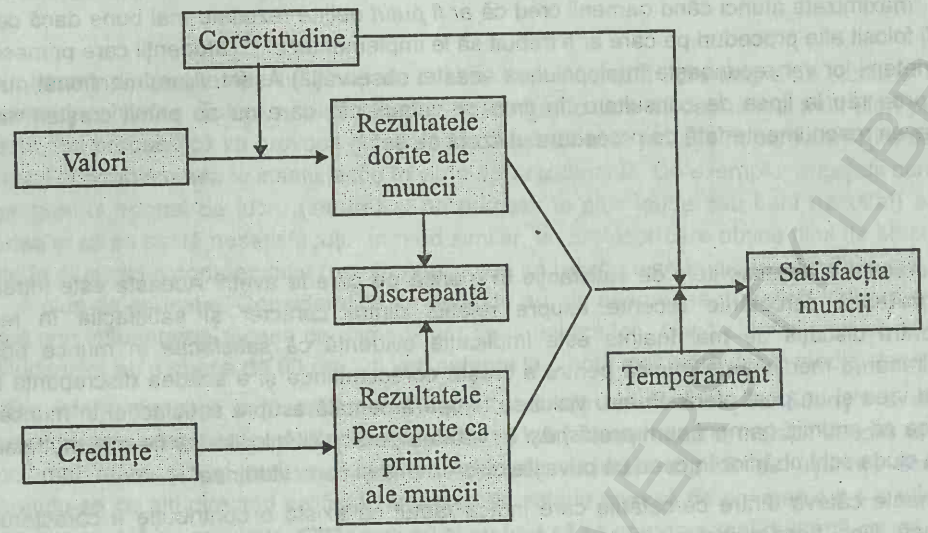
- Gemenii crescuţi separat încă din copilărie tind să aibă niveluri similare de satisfacţie în muncă.
- Satisfacţia în muncă tinde să fie destul de stabilă în timp, chiar atunci când au apărut schimbări de loc de muncă (patron).
- Temperamentul (caracterul) măsurat în adolescenţa timpurie este corelat cu satisfacţia în muncă a acelei persoane ca adult.

Luate împreună, aceste descoperiri indică faptul că anumite caracteristici de personalitate ce au origine ereditară sau sunt datorate învăţării timpurii contribuie la satisfacţia în muncă a persoanei adulte. Cercetările recente asupra caracterului şi a satisfacţiei în muncă s-au focalizat asupra a două trăsături de caracter. Una dintre ele este tendinţa generală a unei persoane de a răspunde negativ sau pozitiv la mediu. Cealaltă se referă la procesul de gândire disfuncţional care caracterizează depresia - gânduri cum că cineva trebuie să fie perfect şi că cineva depinde de alţii pentru sentimente de autopreţuire. Cercetarea arată că negativitatea şi astfel de procese de gândire disfuncţionale ameninţă starea de a se simţi bine a oamenilor şi provoacă insatisfacţie în muncă.[34] Optimiştii care au procese de gândire mult mai realiste au mai mari şanse de a fi satisfăcuţi. Cercetarea arată, de asemenea, că oamenii care sunt intrinsec mai pozitivi iau decizii mai bune şi au abilităţi interpersonale mai bune.[35]

Figura 5.6 rezumă ceea ce are cercetarea de spus despre determinanţii satisfacţiei în muncă. Pentru a recapitula, satisfacţia este o funcţie de câţiva factori temperamentali şi de discrepanţa dintre rezultatele muncii pe care o persoană le vrea şi rezultatele pe care ea percepe a le fi primit. Mai exact, oamenii trăiesc o mai mare satisfacţie atunci când ei ating sau depăşesc rezultatele muncii pe care le doresc; percep rezultatele muncii pe care le primesc ca fiind echitabile comparate cu cele primite de alţii şi cred că rezultatele muncii au fost determinate prin proceduri corecte. Rezultatele pe care oamenii le doresc de la munca lor sunt o funcţie de sistemul lor personal de valori, moderat de consideraţii de echitate. Rezultatele pe care oamenii percep că le primesc de la munca lor reprezintă credinţele lor despre natura acelei munci. Încă o dată, vedem că satisfacţia în muncă reprezintă un set de atitudini referitoare la muncă provenind din credinţele şi valorile persoanei.

FIGURA 5.6

**Modul în care discrepanța, corectitudinea şi temperamentul afectează satisfacția în muncă**




## *Contribuții cheie la satisfacția în muncă*

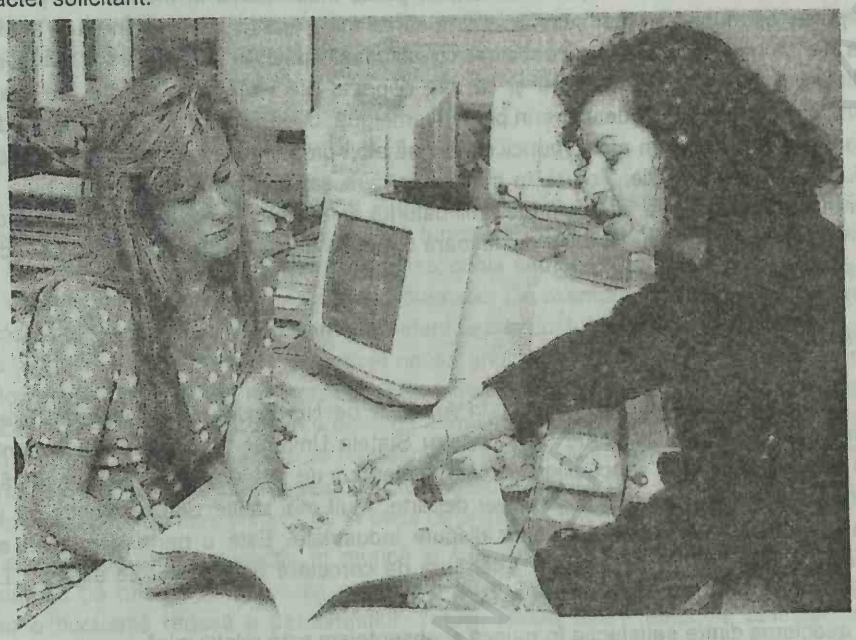
Din ceea ce am spus mai înainte, ați putea trage concluzia că satisfacția în muncă este o experiență foarte personală. Deşi acest lucru este în esență adevărat, putem face câteva afirmații generale despre acele fațete care se pare că au o mai mare contribuție la satisfacția în muncă în cazul majorității muncitorilor nord americani. Acestea cuprind: o muncă incitantă intelectual, salariu mare, promovări şi colegi prietenoşi şi de ajutor.[36]

**Munca stimulatoare mental.** Aceasta este munca ce probează îndemânările şi abilitățile angajaților şi care le permite acestora să stabilească propriul lor ritm de muncă. Angajații percep o astfel de muncă drept importantă şi implicându-i personal. Ea asigură, de asemenea, angajatului un feedback clar referitor la activitatea sa. Desigur, anumite tipuri de posturi pot fi prea dificile şi acest lucru poate conduce la sentimente de eşec şi satisfacție redusă. În plus, anumiți angajați se pare că preferă o activitate repetitivă, lipsită de nevoi de inițiativă şi creativitate, care să nu le ceară prea mult.

**Salariul mare.** Nu ar trebui să surprindă că salariul şi satisfacția sunt corelate pozitiv. Totuşi, nu toată lumea este la fel de interesată de bani şi anumiți oameni vor cu siguranță să accepte o mai mică responsabilitate şi mai puține ore de lucru pentru un salariu mai mic. De fapt, Ben Cohen şi Jerry Greenfield au sacrificat din venituri pentru a sprijini viziunea lor de organizație responsabilă social. Diferențele individuale în ceea ce priveşte preferințele legate de plată sunt evidente în special în cazul reacțiilor la munca peste programul normal de lucru. În majoritatea companiilor vom găsi un grup de angajați care sunt deosebit de nerăbdători să câştige nişte bani în plus dar şi un grup care evită activ munca peste program.

**Promovările.** Posibilitatea de promovare rapidă pe care managementul o administrează în concordanță cu un sistem corect contribuie şi ea la satisfacția în muncă. Posibilitățile ample de promovare au o contribuție importantă la satisfacția în muncă deoarece promovările conțin un număr de semnale referitoare la valoarea personală care sunt bine apreciate. Unele dintre aceste semnale pot fi materiale (cum ar fi creşterile de salariu care le însoțesc), în timp ce altele sunt de natură socială (recunoaşterea în cadrul organizației şi un prestigiu crescut în mijlocul comunității). Desigur, există diferențe culturale şi individuale în ceea ce oamenii văd ca fiind un sistem de promovare corect. Unii angajați ar prefera un sistem bazat strict pe vechime, în timp ce alții ar putea dori un sistem bazat numai pe performanța în muncă. Multe dintre organizațiile moderne

care, ca urmare a "restructurărilor", au acum structuri mult mai aplatizate nu mai oferă şansele de promovare din trecut. Firmele bine conduse au depăşit acest lucru prin conceperea unor mişcări laterale care asigură muncii un caracter solicitant.



Atunci când un lucrător îl ajută voluntar pe altul avem un exemplu de civism organizaţional care influenţează pozitiv eficacitatea organizaţională.

**Oamenii.** Nu surprinde pe nimeni faptul că a avea colegi şi superiori prietenoşi, grijulii şi toleranţi contribuie la satisfacţia în muncă. Există, totuşi, un alt aspect al relaţiilor interpersonale la locul de muncă care contribuie la satisfacţia în muncă. Mai exact, tindem să fim satisfăcuţi în prezenţa oamenilor care ne ajută să obţinem rezultatele pe care le apreciem. Astfel de rezultate ar putea cuprinde realizarea mai bună sau mai uşoară a sarcinilor de muncă, obţinerea unor creşteri de salariu sau a unor promovări şi chiar supravieţuirea. De exemplu, soldaţii dintr-o companie aflată pe câmpul de luptă ar putea să fie mai puţin preocupaţi de cât de prietenos este comandantul lor faţă de cât este de competent în a acţiona astfel încât să nu fie covârşiţi de inamic. Similar, unei tinere şi agresive directoare ar putea să-i placă un şef grijuliu, dar să prefere mai mult un şef care să-i clarifice obiectivele de muncă şi să o recompenseze pentru atingerea lor. Aspectul prietenos al relaţiilor interpersonale pare a avea o mai mare importanţă în cazul posturilor de nivel mai scăzut, cu sarcini clare şi a posturilor ce nu mai oferă posibilităţi de promovare. Pe măsură ce posturile devin mai complexe, plata este legată de performanţă sau cresc şansele de promovare, abilitatea celorlalţi de a ne ajuta să ne facem bine munca contribuie mai mult la satisfacţia în muncă.

## CONSECINŢELE INSATISFACŢIEI ÎN MUNCĂ

Dacă trebuie să petreceţi la serviciu opt ore pe zi, timp de cinci zile pe săptămână, vă va fi clar cât de util vă este să aveţi atitudini favorabile faţă de muncă. Din această cauză satisfacţia în muncă este demnă de interes în sine şi pentru sine. Însă, dincolo de simpla senzaţie de fericire, satisfacţia în muncă are şi consecinţe importante atât personale cât şi organizaţionale. Xerox, Levi Strauss şi Steelcase, fabricantul de echipamente de birou din Michigan, sunt firme care au menţinut un avantaj competitiv prin acordarea unei atenţii particulare satisfacţiei angajaţilor.

## *Sănătatea mentală şi satisfacţia în afara muncii*

Poate munca să te înnebunească? Spus mai formal, poate insatisfacţia în muncă să provoace tulburări psihice? S-ar părea că muncitorii mai satisfăcuţi tind să fie mai sănătoşi psihic.[37] În plus, atitudinile pozitive ale cuiva faţă de muncă sunt adeseori asociate cu atitudinile pozitive faţă de viaţă, în general.[38] Adică, muncitorii satisfăcuţi tind să fie satisfăcuţi şi cu alte aspecte ale vieţii lor, nelegate de muncă. Desigur, cauzalitatea finală a unor astfel de descoperiri poate fi ambiguă. De exemplu, un individ poate deveni tulburat psihic ca urmare a unor factori din afara muncii şi *apoi* să aibă probleme la serviciu datorită acestor tulburări, acestea conducând la insatisfacţie. Totuşi, în măsura în care satisfacţia în muncă contribuie într-adevăr la sănătatea mentală, acest lucru se întâmplă probabil datorită autostimei. Aceasta înseamnă că oamenii au un sentiment de realizare şi merit atunci când desfăşoară o muncă aducătoare de satisfacţii, şi acest sentiment se revarsă peste viaţa lor din afara muncii.

## *Absenteismul*

Absenteismul este un comportament costisitor în America de Nord. Una dintre estimări fixează costurile anuale ale absenteismului la 46 miliarde dolari pentru Statele Unite şi 10 miliarde dolari pentru Canada.[39] Aceste costuri se datoresc plăţii "concediilor medicale", pierderii de productivitate, supraîncărcării cronice cu personal pentru acoperirea absenţilor şi aşa mai departe. Mult mai multe zile de muncă se pierd datorită absenteismului decât datorită grevelor şi altor dispute industriale. Este o parte a acestui absenteism o consecinţă a insatisfacţiei legate de muncă? Literatura de cercetare este destul de sigură.[40] Din ea putem trage următoarele concluzii:

- În general, asocierea dintre satisfacţia în muncă şi absenteism este relativ mică.
- Faţeta satisfacţiei care este cel mai bun predictor al absenteismului este conţinutul muncii însăşi.
- Satisfacţia în muncă prezice mai bine *cât de des* absentează angajaţii decât *câte zile* sunt absenţi. Cu alte cuvinte, este asociată mai mult cu frecvenţa absenteismului decât cu timpul pierdut.

De ce nu este relaţia dintre absenteism şi satisfacţia în muncă aşa de puternică? Anumiţi factori restrâng probabil capacitatea multor oameni de a converti plăcerea sau neplăcerea de a munci în obiceiuri corespunzătoare referitoare la prezenţa la lucru.

- Anumite absenţe sunt de neevitat datorită îmbolnăvirii, condiţiilor climatice sau problemelor zilnice. Astfel, o parte dintre salariaţii fericiţi vor lipsi ocazional datorită unor probleme care sunt dincolo de posibilităţile lor de control.
- Ocaziile de a avea satisfacţii în afara muncii într-o zi de absenţă pot fi variate. Astfel, s-ar putea să-ţi iubeşti munca dar să iubeşti şi mai mult schiul sau navigaţia. În aceste condiţii, s-ar putea să laşi munca deoparte, în timp ce o persoană nesatisfăcută dar care nu are altceva mai bun de făcut poate să se prezinte la lucru.
- Anumite organizaţii ar putea avea politici de control al prezenţei care să poată influenţa absenteismul mai mult decât o face satisfacţia în muncă. Într-o companie care refuză să-şi plătească angajaţii pentru zilele lipsite (tipic pentru situaţiile de plată în acord), absenteismul poate fi mai corelat cu nevoile economice decât cu satisfacţia în muncă. Muncitorul nefericit care are nevoie stringentă de bani se va prezenta la lucru. În mod similar, muncitorii satisfăcuţi şi nesatisfăcuţi pot fi ameninţaţi în acelaşi fel să fie concediaţi dacă lipsesc.
- În cazul multor posturi, muncitorilor le poate fi neclar care este limita rezonabilă a absenteismului. În absenţa unei ghidări din partea companiei, muncitorii s-ar putea uita la comportamentul colegilor lor pentru o normă care să le dirijeze comportamentul. Aceste norme şi "cultura absenteistă" care le corespunde pot avea un efect mai puternic decât satisfacţia individuală a angajatului referitoare la munca lui.[41]

Cercetarea cu privire la legătura dintre satisfacţia muncii şi absenţă are câteva implicaţii interesante pentru managementul absenteismului. Pe de o parte, creşterea generală a satisfacţiei în muncă nu va avea

decât un mic efect asupra dimensiunii absenteismului, atât timp cât satisfacţia nu provine în principal din revizuirea conţinutului muncii (un aspect pe care îl vom lua în consideraţie în capitolul7). În plus, o frecvenţă mare de scurte absenţe este probabil un indicator mai bun al unei "probleme de atitudine" decât perioade de absentare mai lungi dar mai rare. Obiceiul din urmă este mai probabil să reflecte probleme medicale sau de familie decât insatisfacţie legată de muncă.

## *Fluctuaţia de personal*

Fluctuaţia se referă la demisia unei persoane dintr-o organizaţie şi poate fi incredibil de costisitoare. De exemplu, înlocuirea unei surori medicale sau a unui funcţionar de ghişeu din cadrul unei bănci costă câteva mii de dolari. Pe măsură ce urcăm în ierarhia organizaţională sau ne îndreptăm spre posturi foarte complexe din punct de vedere tehnic, astfel de costuri cresc dramatic. De exemplu, angajarea şi instruirea unui singur pilot militar costă sute de mii de dolari. Estimările referitoare la costul fluctuaţiei cuprind de obicei cheltuielile cu angajarea, instruirea şi dezvoltarea expertizei noului angajat. Aceste cifre subestimează probabil costul adevărat al fluctuaţiei deoarece ele nu includ costuri nemateriale cum ar fi deranjarea activităţii grupului sau pierderea unor angajaţi care au acumulat o serie de cunoştinţe informale în cursul activităţii lor la un anumit loc de muncă. Toate acestea nu ar fi aşa de rele dacă fluctuaţia s-ar concentra printre cei cu activitate slabă. Din păcate, nu se întâmplă întotdeauna aşa. Dintr-un studiu aflăm că 23% dintre cercetătorii şi inginerii care au părăsit o organizaţie erau între primii 10% în ceea ce priveşte performanţa.[42]

Care este relaţia între satisfacţia în muncă şi fluctuaţie? Cercetarea indică o corelaţie moderată.[43] Aceasta înseamnă că muncitorii mai puţin satisfăcuţi au o mai mare probabilitate de a pleca. De aceea, Ben&Jerry au o fluctuaţie redusă a personalului. Totuşi, relaţia dintre atitudine (satisfacţia în muncă) şi comportamentul în discuţie (fluctuaţie) este departe de a fi perfectă. Aceasta se întâmplă deoarece intervin un număr de etape între a fi nesatisfăcut şi a pleca efectiv (Figura 5.7). La fiecare dintre aceşti paşi, individul nesatisfăcut ar putea decide că plecarea implică prea multe probleme sau că nu ar fi o mişcare inteligentă. Este potrivit să adăugăm câteva comentarii pentru unii dintre paşii pe care îi vedeţi în Figura 5.7.[44]

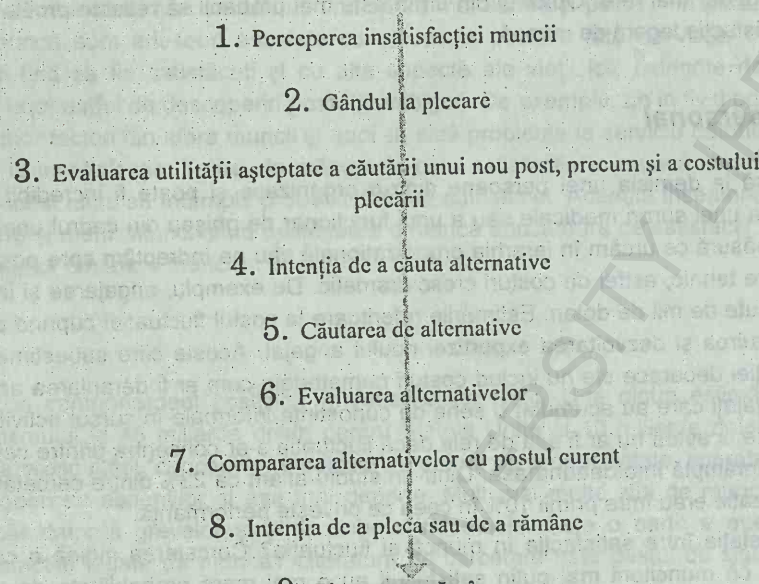
*Pasul 2:* Anumiţi indivizi ar putea fi nesatisfăcuţi într-o mare măsură de munca lor dar nici măcar să nu se gândească să plece. Experienţe nefavorabile din trecut legate de căutarea unui loc de muncă sau o imagine proastă despre ei înşişi îi poate face să nu îşi permită nici măcar să viseze la plecare.

*Pasul 3:* Unul dintre factorii cheie care afectează acest pas este situaţia de pe piaţa muncii.[45] În condiţii de şomaj ridicat, muncitorul nesatisfăcut ar putea să evalueze şansele de a găsi o altă slujbă cât de cât decentă ca fiind practic zero. Costul plecării este luat serios în consideraţie în această fază. Ai putea să-ţi urăşti munca şi totuşi să trebuiască să rămâi în cadrul organizaţiei deoarece ea îţi asigură beneficii excelente legate de sănătate pentru întreaga familie.

*Pasul 7:* Este probabil precaut să presupunem că o comparaţie între un post alternativ şi postul prezent al cuiva, implică şi consideraţii etice. Adică, persoana ce caută un post compară intrările (eforturile) şi rezultatele (recompensele) postului actual cu cele anticipate pentru posturile alternative. Dacă această comparaţie alternativă apare favorabilă, persoana va tinde să demisioneze.

*Pasul 8:* Cercetări substanţiale indică faptul că intenţiile declarate de plecare sunt un factor de predicţie al fluctuaţiei mai bun decât este satisfacţia în muncă.[46] Intenţiile de plecare sunt mai "aproape" de un comportament real - plecarea - decât este satisfacţia în muncă. Astfel de intenţii iau în consideraţie o serie de factori care nu influenţează satisfacţia şi ele reprezintă atitudini foarte specifice referitoare la *plecare,* mai degrabă decât atitudini mai generale despre muncă.

FIGURA 5.7
**Procesul de decizie de la insatisfacția muncii la fluctuație**




Sursa: După Mobley, W.H. (aprilie 1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62 (2). Copyright 1977 by the American Psychological Association. Adaptată cu permisiunea autorului.

## *Performanța*

Timp de mai mulți ani, literatura adresată managerilor practicanți a fost plină de articole care ridicau în slăvi virtuțile abordării prin prisma relațiilor umane. În esență, această abordare indica faptul că o supraveghere umană, grijulie și exprimarea interesului față de nevoile personale ale angajaților erau căi utile de conducere. Un astfel de stil managerial nu era susținut totuși din motive strict umanitare. Fiecare articol indica de obicei că un astfel de stil va aduce beneficii ca urmare a unei productivități crescute din partea forței de muncă. Astfel, relațiile umane bune erau privite ca o bună strategie motivațională:

RELAȚII UMANE BUNE → SATISFACȚIE ÎN MUNCĂ → PERFORMANȚĂ

Acest lucru înseamnă că literatura presupunea că relațiile umane bune ar conduce la satisfacția în muncă, și această satisfacție ar stimula la rândul ei o performanță înaltă. Atunci când am discutat cauzele satisfacției în muncă, am arătat că anumite practici referitoare la relațiile umane conduc într-adevăr la creșterea satisfacției. Dar, conduce satisfacția înaltă (dacă a fost totuși atinsă) la o performanță înaltă? Exprimându-ne formal, acest punct de vedere este numit **ipoteza "satisfacția determină performanța".**

*Ipoteza "satisfacția determină performanța". O presupunere cum că o înaltă satisfacție a muncii conduce la o înaltă performanță.*

Din chestionarul de la capitolul 2, vă veți reaminti că muncitorii satisfăcuți nu sunt în general cu mult mai productivi decât muncitorii nesatisfăcuți. De fapt, un mare număr de lucrări de cercetare arată că relația dintre satisfacție și performanță este pozitivă, dar de obicei foarte redusă și adeseori inconsecventă.[47] De ce corelația aceasta

dintre o atitudine faţă de muncă şi un comportament legat de muncă este aşa de redusă? Intuiţia ne spune că ar trebui să muncim din greu pentru a răsplăti organizaţia pentru un post ce ne aduce satisfacţii. Totuşi, tot intuiţia ne sugerează că s-ar putea să fim aşa de ocupaţi bucurându-ne de munca noastră plină de satisfacţii încât să nu mai avem destul *timp* pentru a fi productivi. De exemplu, colegi de muncă satisfăcători şi un superior plăcut ne-ar putea determina să alocăm mai mult timp interacţiunilor sociale decât muncii însăşi. Aceste intuiţii contradictorii ne provoacă suspiciunea că ipoteza "satisfacţia determină performanţa" s-ar putea dovedi incorectă.

*Ipoteza "performanţa determină satisfacţia". O presupunere cum că realizarea unei performanţe înalte conduce la o înaltă satisfacţie a muncii.*

În ultimii ani, ipoteza "satisfacţia determină performanţa" a fost înlocuită cu aşa-numita **ipoteză "performanţa determină satisfacţia"**, care afirmă că înalta performanţă este cea care conduce la o înaltă satisfacţie în muncă.[48] La prima vedere, acest punct de vedere pare mai degrabă curios. Cum contribuie performanţa la satisfacţie? Mai exact, performanţa ar părea că duce la satisfacţie atunci când performanţa este *urmată de recompense*. Adică:

PERFORMANŢĂ → RECOMPENSE → SATISFACŢIE ÎN MUNCĂ

De exemplu, dacă studiaţi mult pentru un examen parţial şi sunteţi răsplătit cu o notă bună, ar trebui să fiţi satifăcuţi cel puţin de anumite aspecte ale cursului. În acest caz, performanţa dumneavoastră ar trebui să fie legată de satisfacţia dumneavoastră deoarece performanţa a fost recompensată. În mod similar, dacă managerul unui supermarket creşte vânzările magazinului său cu 30% (performanţă) şi este apoi promovat ca manager districtual (recompensă), acest lucru va creşte satisfacţia sa în muncă. Din nou, în astfel de cazuri, performanţa şi satisfacţia ar trebui să fie destul de strâns corelate.

Acum urmează o întrebare finală crucială: Dacă performanţa este cauza satisfacţiei, de ce un număr aşa de mare de studii arată o relaţie redusă între cele două variabile? Spus cât se poate de simplu, multe organizaţii nu fac o treabă bună atunci când încearcă să lege recompensele de performanţă. În multe cazuri, productivităţi foarte înalte nu sunt urmate de promovări, sporuri salariale sau desemnarea pentru o sarcină mai interesantă. De exemplu, aveţi desigur experienţa să fi făcut ceea ce dumneavoastră apreciaţi a fi o treabă bună la unul dintre examene numai pentru a primi o notă mediocră. Este îndoielnic că un astfel de rezultat să vă fi făcut fericit la acel curs. În rezumat, simpla creştere a satisfacţiei angajaţilor nu ar trebui să îi determine să muncească mai bine.

## Comportamentul civic organizaţional

În ciuda celor mai bune eforturi făcute de autorul acestei cărţi pe parcursul secţiunii precedente, s-ar putea să vă spuneţi: "Stai o clipă. Într-un fel sau altul, satisfacţia în muncă trebuie să aibă un anume impact asupra măsurii în care angajaţii vor fi dispuşi să facă un efort în plus sau a măsurii în care vor coopera pentru a duce munca la bun sfârşit." De fapt, aţi putea avea dreptate. Teoriile şi cercetările recente indică faptul că, deşi satisfacţia în muncă nu este strâns legată de măsurările performanţei formale, ea este mai îndeaproape legată de aspectele de "civism" informal ale apartenenţei la organizaţie.

*Comportament civic organizaţional. Comportament informal, voluntar care contribuie la eficacitatea organizaţională.*

Comportamentul **civic organizaţional** (CCO) este un comportament informal, voluntar, care contribuie la eficacitatea organizaţională.[49] În multe cazuri, sistemul formal de evaluare a performanţei nu îl detectează şi recompensează.

Un exemplu de CCO ar trebui să vă clarifice acest concept. Vă luptaţi să daţi de capăt unui program de calculator deosebit de dificil şi ca urmare a eşecului faceţi anumite zgomote care vă trădează descurajarea. O colegă de la biroul alăturat, deşi grăbită să îşi realizeze propriile sarcini de muncă, vine să vă ofere ajutorul. Enervat de program, nici măcar nu îi mulţumiţi, dar în zece minute v-aţi rezolvat problema cu ajutorul ei. Observaţi caracteristicile definitorii ale acestui exemplu de CCO:

- Comportamentul este voluntar. El nu este cuprins în descrierea postului colegei dumneavoastră.
- Comportamentul este spontan. Nu a fost ordonat sau sugerat de nimeni.

- Comportamentul contribuie la eficacitatea organizațională. Se extinde dincolo de a vă face pur și simplu o favoare.
- Comportamentul este puțin probabil să fie remarcat și recompensat de către sistemul de evaluare a performanței, mai ales datorită faptului că nu face parte din descrierea postului.

Care sunt formele pe care le poate lua CCO? Așa cum arată exemplul cu programul de calculator, o formă importantă este comportamentul *ajutător*, care oferă asistență celorlalți. Un altul ar putea fi *conștiinciozitatea* față de detaliile muncii, inclusiv venirea la serviciu în ziua cu cea mai multă ninsoare sau evitarea risipirii resurselor. O a treia formă de CCO implică a fi *băiat bun* atunci când se adună inevitabilele frustrări ale vieții organizaționale - nu toată lumea poate avea cel mai frumos birou sau cel mai bun loc de parcare. O ultimă formă de CCO este *curtoazia și cooperarea*.[50] Printre exemple am putea cita avertizarea atelierului de fotocopiere despre o lucrare mare care este pe drum sau amânarea propriilor lucrări pentru ajutarea unei colege care are o sarcină urgentă.

Cum contribuie însă satisfacția muncii la CCO? Corectitudinea se pare că este cheia.[51] Deși corectitudinea distributivă (mai ales în ceea ce privește salariul) este importantă, corectitudinea procedurală din partea șefului, în special, pare să fie critică.[52] Dacă șeful deviază de la prescripțiile de corectitudine procedurală pe care le-am dat mai înainte, CCO poate suferi. Dacă cineva se simte tratat incorect îi va fi dificil să-și reducă nivelul activității formale de frica unor consecințe negative. I-ar putea veni mult mai ușor să renunțe la activități informale, mult mai puțin vizibile, care sunt de fapt care realizează CCO. Pe de altă parte, un tratament corect și satisfacția care rezultă pot fi răsplătite de către angajat cu CCO, o "intrare" foarte personalizată.

Este interesant că CCO este influențat, de asemenea, de către dispoziția pe care o au angajații la lucru. Oamenii care sunt într-o stare relaxată, plăcută, optimistă au șanse mai mari să acorde un ajutor special celorlalți.[53] O parte dintre aceste cercetări s-au realizat cu vânzători și sunt sigur că este evident pentru dumneavoastră modul în care CCO ar putea face servirea consumatorilor mai competitivă. Dată fiind atmosfera plăcută de la Ben&Jerry, ne așteptăm să găsim mult CCO la această firmă.

**Agenda managerului: *Constructorii și agenții imobiliari de pe coasta de vest se preocupă de valorile culturale asiatice***

1. Multe firme au oferit angajaților seminarii de instruire în care consultanții i-au familiarizat cu valorile și practicile culturale asiatice. Deși este evident că personalul din vânzări este cea mai potrivită alegere pentru astfel de programe, anumite firme au instruit, de asemenea, managerii, proiectanții și arhitecții. Astfel de instruiri ar trebui să se ocupe de diferențele de valori, dar se poate utiliza de asemenea interpretarea de roluri și alte tehnici pentru învățarea unui comportament adecvat cum ar fi modul de strângere a mâinii și schimbul de cărți de vizită. Instruirea i-ar putea învăța, de asemenea, pe participanți cum să înțeleagă diversitatea culturală care distinge diferitele țări asiatice.
2. Acest caz ne reamintește că globalizarea afacerilor nu afectează numai ceea ce se întâmplă în/sau între firmele globale. Ea afectează de asemenea interfața dintre firmă și clienții săi. Organizațiile anticipează adesea diferențele culturale atunci când merg să facă afaceri într-o altă cultură. Ele sunt mai puțin sensibile la astfel de diferențe atunci când oameni din alte culturi vin în piețele tradiționale de acasă ale firmelor. Seminariile de instruire pot sensibiliza angajații la deosebirile culturale dintre diverșii clienții ai firmei.

## REZUMAT

- Valorile sunt preferințe largi pentru anumite stări de lucruri particulare. Valorile tind să difere între grupuri ocupaționale și între culturi.
- Dimensiunile transculturale critice ale valorilor cuprind diferența de putere, evitarea incertitudinii, masculinitatea / feminitatea, indivi-

dualismul / colectivismul şi orientarea în timp.

- Diferenţele dintre valori în diverse culturi aduc o serie de constrângeri la exportul şi importul de teorii ale comportamentului organizaţional şi de practici manageriale. Ele au, de asemenea, implicaţii asupra satisfacerii consumatorilor la nivel global şi dezvoltarea unor angajaţi cu conştiinţă globală.
- Atitudinile sunt o funcţie de ceea ce credem despre lume (credinţele noastre) şi ceea ce simţim cu privire la lume (valorile noastre). Atitudinile sunt importante deoarece influenţează modul în care ne comportăm, deşi am discutat câţiva factori care reduc corespondenţa dintre atitudinile şi compor-tamentele noastre.
- Una dintre metodele de schimbare a atitudinilor este schimbarea credinţelor şi valorilor prin persuasiune. În general, acest procedeu merge bine atunci când un emitent credibil, de încredere, solicită o schimbare moderată din partea auditoriului. Teoria disonanţei cognitive indică faptul că schimbarea de atitudine apare în astfel de cazuri deoarece cunoştinţele nou căpătate nu se potrivesc cu atitudinile avute mai înainte. Teoria disonanţei indică, de asemenea, că atitudinile pot fi schimbate prin punerea oamenilor în situaţia de a practica compor-tamente care sunt incompatibile cu atitudinile lor.
- Satisfacţia în muncă este o atitudine importantă, în special pentru organizaţii. Satisfacţia este în funcţie de discrepanţa dintre ceea ce indivizii vor de la munca lor şi ceea ce ei percep că obţin, luând în consideraţie corectitudinea distributivă şi procedurală. Factori de temperament se pare că influenţează de asemenea satisfacţia în muncă. Factori cum ar fi munca solicitantă, salariul înalt, ocazii de promovare şi colegi de muncă prietenoşi, de ajutor, contribuie la satisfacţia în muncă. Satisfacţia în muncă este importantă deoarece contribuie la sănătatea mentală şi reduce fluctuaţia de personal foarte costisitoare. Muncitorii satisfăcuţi nu sunt neapărat mai buni performeri, atât timp cât o performanţă mai bună nu duce la recompense satisfăcătoare. Totuşi, muncitorii satisfăcuţi ar putea fi cetăţeni organizaţionali mai buni.

## CONCEPTE CHEIE

Valori
Diferenţa de putere
Evitarea incertitudinii
Individualist / Colectivist
Atitudine
Disonanţă cognitivă
Satisfacţia în muncă
Teoria discrepanţei
Corectitudine distributivă
Teoria echităţii
Intrări
Rezultate
Corectitudine procedurală
Ipoteza "satisfacţia determină performanţa"
Ipoteza "performanţa determină satisfacţia"
Comportament civic organizaţional

## ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUŢII

1. Care sunt câteva dintre condiţiile în care atitudinile unei persoane ar putea să *nu* prezică comportamentul său legat de muncă?
2. Multe organizaţii utilizează instruirea pentru diversitate pentru a promova atitudini favorabile printre angajaţii care diferă prin sex, rasă, etnie sau orientare sexuală. Dată fiind discuţia noastră asupra schimbării de atitudini, care sunt factorii care ar mări şansele unor astfel de eforturi de convingere? Poate schimbarea de compor-tament să sprijine schimbarea de atitudine?
3. Discutaţi argumentele pro şi contra pentru afirmaţia: "Organizaţiile ar trebui să facă tot ceea ce sunt în stare pentru a îmbunătăţi satisfacţia în muncă a angajaţilor lor."
4. Utilizând modelul procesului de fluctuaţie a

personalului din Figura 5.7, explicați de ce un muncitor foarte nesatisfăcut ar putea să nu renunțe la postul său.

5. Utilizați teoria echității pentru a explica de ce o doctoriță care câștigă 60.000 dolari pe an ar putea fi mai nesatisfăcută de munca ei decât un muncitor industrial care câștigă 20.000 dolari pe an.
6. Explicați de ce muncitorii care sunt foarte satisfăcuți de munca lor ar putea să nu aibă o activitate mai bună decât cei mai puțin satisfăcuți.
7. Mexic are o cultură caracterizată printr-o mare distanță față de putere, în timp ce Statele Unite și Canada au culturi cu distanțe față de putere mai mici. Discutați modul în care vor diferi tehnicile manageriale eficace practicate în Mexic și la vecinii săi din nord.
8. Descrieți câteva aspecte ale muncii care ar putea contribui la satisfacția în muncă pentru o persoană ce trăiește într-o cultură mai colectivistă. Faceți același lucru pentru o persoană dintr-o cultură mai individualistă.
9. Dați un exemplu de angajat care are de-a face cu corectitudinea distributivă, dar nu și cu cea procedurală. Dați apoi exemplul unui angajat care se confruntă cu corectitudinea procedurală, dar nu și cu cea distributivă.
10. Dați un exemplu de conflict de valori între două ocupații.

## EXERCIȚIU PRACTIC Orientarea dumneavoastră individualistă / colectivistă

Presupuneți că vă aflați în Statele Unite sau Canada și vreți să faceți carieră într-o companie americană sau canadiană. Răspundeți, vă rog, la următoarele întrebări despre comportamentul dumneavoastră la locul de muncă. Vă rog să utilizați următoarea scală, plasând numărul corespunzător în spațiul liber din fața fiecărei întrebări.

| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|
| Perfect de acord | De acord | Nu știu sigur | Nu sunt de acord | Deloc de acord |

1. _____ I-aș oferi locul în autobuz șefului meu.
2. _____ Prefer să fiu direct și sincer atunci când am de-a face cu oamenii.
3. _____ Îmi place să dezvolt relații pe termen lung cu oamenii cu care lucrez.
4. _____ Sunt foarte modest atunci când vorbesc despre realizările mele.
5. _____ Atunci când ofer cadouri unor oameni de a căror cooperare am nevoie în munca mea, am sentimentul că îmi permit un comportament îndoielnic.
6. _____ Dacă vreau ca subordonatul meu să îndeplinească o anumită sarcină, îi spun că superiorii mei sunt cei ce mi-au cerut să o realizez.
7. _____ Prefer să fac afirmații care să le permită oamenilor să scape cu fața curată decât să le spun adevărata mea părere despre ei.
8. _____ Spun direct "nu" atunci când este necesar să o fac.
9. _____ Pentru a crește vânzările, voi anunța că acel vânzător care atinge cea mai mare cifră de vânzări îi va fi acordat titlul de "Vânzător onorific".
10. _____ Îmi place să fiu apropiat emoțional de oamenii cu care lucrez.
11. _____ Este important să dezvolt o rețea de oameni din comunitatea mea care să mă poată ajuta atunci când am anumite sarcini de îndeplinit.
12. _____ Mă bucur de sentimentul că sunt privit ca egal cu superiorii mei.
13. _____ Sunt respectuos față de persoanele cu autoritate pe care le întâlnesc.
14. _____ Dacă vreau ca o persoană să realizeze o anumită sarcină, încerc să îi arăt modul în care acest lucru va fi în avantajul altora din grupul său.

Acum, imaginați-vă că lucrați în una dintre următoarele țări. Alegeți-o pe cea despre care aveți cele mai multe cunoștințe datorită unor experiențe în străinătate, lecturilor, faptului că aveți prieteni din acea țară, lecțiilor pe care le-ați luat și așa mai departe.

| | | | |
|---|---|---|---|
| Japonia | Mexic | Brazilia | Filipine |
| Taiwan | Peru | Venezuela | India |
| Hong Kong | Tailanda | | |
| Argentina | Grecia | | |

Dacă nu aveţi suficiente cunoştinţe despre nici una dintre aceste ţări, imaginaţi-vă că lucraţi la un proiect studenţesc împreună cu trei studenţi străini din oricare dintre aceste ţări.

Următoarea parte a exerciţiului este de a răspunde la aceleaşi 14 întrebări, dar a răspunde în timp ce vă imaginaţi că lucraţi într-una dintre ţările din tabelul de mai sus sau că lucraţi la proiect împreună cu cei trei studenţi din acea ţară. Imaginaţi-vă că veţi trăi mult timp în acea ţară şi doriţi să faceţi carieră într-o întreprindere de acolo. Utilizaţi aceeaşi scală şi puneţi numărul potrivit (5 pentru total de acord, 4 pentru de acord, 3 pentru nu sunt sigur, 2 pentru nu sunt de acord şi 1 pentru nu sunt deloc de acord)

1. ____
2. ____
3. ____
4. ____
5. ____
6. ____
7. ____
8. ____
9. ____
10. ____
11. ____
12. ____
13. ____
14. ____

Notarea acestui exerciţiu este diferită de majoritatea celor care implică compararea a două seturi de numere, unul privind imaginarea unei cariere în Statele Unite sau Canada şi unul pentru imaginarea unei cariere într-una dintre ţările listate. Să numim prima serie de răspunsuri la întrebări "prima trecere", iar cealaltă serie "a doua trecere". La notare acordaţi-vă singuri câte un punct după următorul ghid.

| | |
|---|---|
| Întrebarea 1: | Acordaţi-vă un punct dacă numărul din a doua trecere este mai mare decât cel din prima trecere |
| Întrebarea 2: | Acordaţi-vă un punct dacă numărul din prima trecere este mai mare decât cel din a doua trecere. |
| Întrebarea 3: | Un punct dacă numărul este mai mare în a doua trecere |
| Întrebarea 4: | Un punct dacă numărul este mai mare în a doua trecere |
| Întrebarea 5: | Un punct dacă numărul este mai mare în prima trecere |
| Întrebarea 6: | Un punct dacă numărul este mai mare în a doua trecere |
| Întrebarea 7: | Un punct dacă numărul este mai mare în a doua trecere |
| Întrebarea 8: | Un punct dacă numărul este mai mare în prima trecere |
| Întrebarea 9: | Un punct dacă numărul este mai mare în prima trecere |
| Întrebarea 10: | Un punct dacă numărul este mai mare în a doua trecere |
| Întrebarea 11: | Un punct dacă numărul este mai mare în prima trecere |
| Întrebarea 12: | Un punct dacă numărul este mai mare în prima trecere |
| Întrebarea 13: | Un punct dacă numărul este mai mare în a doua trecere |
| Întrebarea 14: | Un punct dacă numărul este mai mare în a doua trecere |

Dacă totalizaţi 6 puncte sau mai mult, aceasta înseamnă că sunteţi sensibil la diferenţele culturale rezumate de conceptele de *individualism* şi *colectivism*. Sunteţi sensibil la faptul că este probabil ca diferitele comportamente să ducă la realizarea scopurilor şi la succes în cariera cuiva în funcţie de accentul care se pune pe individualism sau colectivism în acea cultură.

---

Sursa: Exerciţiu dezvoltat de către Richard W. Brislin. Din Brislin, R.W., & Yoshida, T. (editori) (1994). *Improving intercultural interactions. Modules for cross-cultural training programs.* Thousand Oaks, CA: Sage.

**STUDIU DE CAZ**
**Secretara bine plătită**

Harvey Finley a trebuit să se uite de două ori pe listingul de la sfârşitul anului pentru a crede că cifrele reprezentând salariul D-ei Brannen erau reale. O privire grăbită pe statul de salarii i-a confirmat însă veridicitatea a ceea ce văzuse. Da, secretara sa fusese plătită anul trecut cu 127.614,21 dolari. În timp ce stătea amuţit de uluitoarea sa descoperire, el a avut revelaţia faptului că, de vreme ce compania mergea atât de bine anul acesta, ea va câştiga cu cel puţin 10 sau 15 la sută mai mulţi bani în anul fiscal curent. Ăsta da şoc, într-adevăr.

## *Contextul*

Harvey şi-a început cariera ca tehnician cu probleme de întreţinere la unul din marii producători de maşini de copiat. El a fost instruit în probleme tehnice destul de largi dar sarcinile îi fuseseră limitate la reparaţiile şi întreţinerea de rutină, executate pe loc, la sediul clienţilor. După un an de experienţă ca tehnician de întreţinere, el a cerut şi a primit o promovare în postul de reprezentant de vânzări. În această poziţie el a stabilit o serie de contacte favorabile în comunitatea de afaceri din Troupville şi oraşele învecinate. El a început să se gândească serios la fructificarea succesului său prin lansarea unei afaceri proprii.

Astfel, cu şapte ani în urmă, el a decis să ia taurul de coarne şi să-şi deschidă propria firmă. Se săturase să vândă pentru alţii. Atunci când şi-a prezentat intenţiile câtorva prieteni, cu toţii au exprimat rezerve serioase; Troupville, un oraş cu 35.000 de locuitori amplasat departe în sud, începuse tocmai să-şi revină după o serioasă recesiune. Amintirile pline de suferinţă ale concedierilor, falimentelor şi ale prăbuşirii valorilor imobiliare erau prea recente şi vii pentru a fi uitate.

Neîmpiedicat de către sceptici, Harvey era optimist şi credea că revenirea înceată a economiei din Troupville se va transforma curând într-un adevărat avânt economic. Deşi mica sa afacere trebuia să fie pornită cu o sumă mică de bani, Harvey gândea că experienţa sa din vânzări şi competenţa sa tehnică îi vor da posibilitatea să supravieţuiască unui început pe care îl considera foarte dificil. El era nervos dar incitat atunci când a semnat contractul de închiriere pentru micul sediu pe care l-a avut la început. Visul unei întregi vieţi era pe cale să se realizeze sau să moară pentru totdeauna. Se născuse Troupville Business Systems.

Deşi reuşise să împrumute, închirieze, subcontracteze sau să ia în leasing aproape tot ceea ce îi era necesar, avea nevoie de un angajat imediat. Desigur, el spera că afacerea va creşte rapid şi că va avea nevoie curând de un personal competent şi complet. Dar până când nu putea fi sigur că vor apărea şi ceva venituri, se gândea că se putea descurca cu o singură persoană care ar fi trebuit să fie o combinaţie de secretar, recepţionist şi asistent general. În zonă, salariul obişnuit pentru un astfel de post era în jurul a 14.000 dolari pe an; Pentru Harvey, acesta reprezenta o cheltuială majoră. Cu toate acestea el a dat un anunţ, ale cărui cuvinte le-a ales cu mare grijă, în coloana "oferte de muncă" a ziarului local. Au venit cinci solicitanţi, dintre care patru nu păreau potriviţi pentru postul pe care îl prevedea el. Cel de-al cincilea solicitant, d-na Cathy Brannen, a fost însă de-a dreptul captivantă.

D-na Brannen era o femeie de 27 ani divorţată, având un copil mic. Din curriculum vitae rezulta că absolvise un curs de doi ani în probleme de administrare de birou, la o universitate de stat. De la absolvire ea lucrase numai pentru doi patroni, pentru primul timp de cinci ani iar pentru ultimul doi ani. Ca urmare a divorţului, ea se întorsese în urmă cu două luni în oraşul ei natal, Troupville, fără să găsească până acum un loc de muncă corespunzător. Din momentul în care ea s-a aşezat pentru interviu, Harvey şi d-na Brannen păreau a fi pe exact aceeaşi lungime de undă. Ea era foarte clară în exprimare, era evident destul de isteaţă şi, lucrul cel mai important, era foarte entuziastă în dorinţa de a ajuta la pornirea unei noi afaceri. Părea să fie exact genul de persoană pe care o avuse în vedere Harvey atunci când a început să se gândească serios să se arunce în această aventură. El a rezistat tentaţiei de a-i oferi postul pe loc dar a încheiat interviul de mai bine de o oră prin a-i spune că va verifica referinţele şi o va contacta din nou foarte curând.

Telefoanele date celor doi patroni mai vechi l-au convins pe Harvey că o subestimase chiar pe D-na Brannen. Fiecare dintre ei i-a spus fără echivoc că ea fusese cel mai bun angajat pe care îl avuseseră în firma lor. Amândoi au încheiat conversaţia prin a spune că ar reangaja-o

oricând dacă era dispusă. Singura informaţie tulburătoare era aceea că salariul ei anual urcase la 15.900 dolari, la ultimul loc de muncă. Deşi Harvey se gândea că în Houston, unde lucrase ultima dată, costul vieţii era ceva mai ridicat decât în Troupville, el nu era sigur că ea va reacţiona favorabil la oferta de 14.000 dolari pe care se gândea să i-o facă. Totuşi, el era hotărât ca, într-un fel sau altul, Cathy Brannen să fie primul său angajat.

D-na Brannen a părut plăcut impresionată atunci când Harvey i-a telefonat acasă, în aceeaşi seară. Ea i-a spus că va fi încântată să îl întâlnească la birou în dimineaţa următoare pentru a discuta postul mult mai amănunţit.

Cathy Brannen a fost evident entuziasmată cu privire la post, aşa cum i-a fost descris la întâlnire. Ea a pus toate întrebările ce era corect a fi puse, a răspuns repede şi clar la toate întrebările care i-au fost puse şi părea gata să accepte oferta chiar înainte de a fi făcută. Atunci când în sfârşit Harvey a menţionat salariul, a apărut o uşoară schimbare în expresia de nerăbdare a lui Cathy. Ea a deveni încordată. Din momentul în care Harvey şi-a dat seama că salariul ar putea deveni o problemă, el a decis să-i ofere un stimulent în afara celor 14.000 dolari anual. El i-a spus că îşi dă seama de faptul că salariul oferit de el este mai mic decât cel pe care l-a câştigat la vechiul ei loc de muncă. Şi, i-a mai spus el, înţelege foarte bine că unul dintre cele mai importante dezavantaje care apar atunci când lucrezi pentru o firmă nouă este absenţa completă a securităţii financiare. Deşi nu era de acord să-i garanteze un salariu mai mare datorită propriilor incertitudini referitoare la viitor, el i-a oferit un comision de doi la sută din vânzări. El i-a explicat că ea va avea ocazia să determine succesul sau eşecul firmei. Ea trebuia să reprezinte firma în cel mai bun mod posibil faţă de potenţialii clienţi care telefonau sau faţă de cei care veneau personal la sediu. Din acest motiv, comisionul din vânzări părea să fie un plus corespunzător la salariul ei fix. El îi va asigura imboldul de a fi foarte interesată în succesul firmei.

Cathy a acceptat oferta imediat. Chiar dacă aşteptase un salariu de 16.000 dolari, spera că diferenţa va putea fi acoperită de comisionul din vânzări. "Cine ştie," se gândea ea, "două procente ar putea însemna o sumă mare de bani cândva." La acea dată, acest lucru nu părea probabil.

Troupville Business Systems a început ca un foarte mic distribuitor de maşini de copiat. Planul original de afaceri era numai de a vinde maşini de copiat şi de a asigura întreţinerea de rutină, la faţa locului. Lucrările de întreţinere mai complexe, care solicitau ca maşina să fie luată de la client, erau asigurate de către distribuitorul regional amplasat într-un oraş aflat la o distanţă de 100 km de Troupville. Troupville Business Systems a mers bine de la început. Încă din primul an, au fost făcute o serie de schimbări importante în ceea ce priveşte serviciile oferite de firmă. Harvey a descoperit curând că exista o mare nevoie de închiriere în sistem leasing a maşinilor de copiat de format mare şi foarte scumpe, pe care intenţionase să le comercializeze încă de la început. De asemenea, el a descoperit că clienţii preferau să contracteze cu firma sa toate problemele legate de service. Numai garantarea faptului că maşinilor li se va asigura întreţinerea nu era suficientă în ochii potenţialilor consumatori. În încercarea de a se adapta pieţei, el a dezvoltat un atelier de service complet şi a început să ofere posibilităţi de leasing pentru toate modelele. Toate schimbările acestea au apărut încă din primul an. Creşterea din acel an a fost continuă, dar nu spectaculoasă. În timp ce vânzările au continuat să crească ferm şi în al doilea an, a fost la începutul celui de al treilea an când Harvey a luat ceea ce s-a dovedit a fi cea mai bună decizie a sa. A intrat în afacerile cu calculatoare.

Harvey a cumpărat un PC la puţin timp după înfiinţarea lui Troupville Business Systems. Maşina şi capacităţile ei l-au fascinat, deşi nu ştia mai nimic despre computere. Curând a devenit membru al clubului utilizatorilor locali, s-a abonat la toate revistele de specialitate şi s-a înscris la cursurile serale de calculatoare ale universităţii locale - pe scurt a devenit un împătimit al calculatorului. Harvey a recunoscut potenţialul comercial al pieţei calculatoarelor care creştea rapid dar nu era sigur că afacerea sa era suficient de stabilă pentru a-i permite deja introducerea unei noi linii de produse.

În cel de-al treilea an de funcţionare, el a decis că era momentul să intre în afaceri cu calculatoare. El a adăugat liniilor sale de produse un număr de computere personale care erau foarte populare pentru micile afaceri din zonă. Această decizie cheie a provocat o adevărată explozie în creşterea firmei sale. Au fost adăugate câteva posturi, inclusiv cel de contabil. În cel de-al patrulea an de funcţionare, computerele altor câţiva producători au fost adăugate liniilor de produse

existente şi Harvey a dezvoltat capacitatea de a asigura service complet pentru toate produsele oferite. Afacerea sa cu computere nu era limitată la clienţii organizaţionali deoarece a dezvoltat rapid un comerţ semnificativ de computere cu amănuntul de tip magazin. Creşterea rapidă continua neabătută.

În timpul primilor şapte ani ai existenţei companiei, Cathy Brannen s-a dovedit cu adevărat indispensabilă. Activitatea ei a depăşit cele mai bune aşteptări ale lui Harvey. Deşi postul ei oficial era tot de secretar/recepţionist, ea s-a apucat să înveţe despre fiecare nou produs sau serviciu. În timpul primilor ani, Harvey a învăţat adesea că ea făcea o treabă mai bună decât el atunci când un client potenţial suna în absenţa sa. Chiar şi după ce a angajat un personal de vânzări calificat, Harvey nu-şi făcea griji atunci când Cathy trebuia să răspundă unor întrebări ale unui client potenţial datorită faptului că nu era disponibil nici un vânzător. Clientul nu-şi dădea niciodată seama că tânăra doamnă atât de profesională, capabilă să se descurce cu toate întrebările era de fapt numai secretara.

Cathy a început să desfăşoare mai puţine activităţi legate de vânzări datorită numărului din ce în ce mai mare de vânzători dar sarcinile ei secretariale au crescut extraordinar de mult. Ea era încă secretara lui Harvey şi continua să răspundă la orice telefon care suna la firmă. Deoarece biroul ei era plasat într-un spaţiu deschis, ea era încă prima persoană care primea mulţi dintre vizitatori.

Cathy s-a înscris la un curs de procesoare de texte la şcoala locală de afaceri la puţină vreme după ce s-a alăturat firmei. Pe măsură ce a început să lucreze cu primul computer al lui Harvey, ea s-a transformat, de asemenea, într-un suporter ardent al computerelor şi a devenit cel mai bun operator din cadrul firmei.

## *Situaţia curentă*

Harvey a fost zguduit de aflarea faptului că o plătise anul trecut pe Cathy Brannen cu peste 127.000 dolari. Pe măsură ce se întreba ce trebuie făcut cu câştigurile ei, dacă era ceva de făcut, el a început să reflecteze la ultimii şapte ani.

Succesul venise aproape peste noapte. Era ca şi cum Troupville Business Systems nu putea să greşească. Forţa de muncă crescuse, începând din anul al treilea de funcţionare, cu aproximativ 15% pe an. Firma avea acum şaptesprezece angajaţi. În timp ce recunoştea că o parte a acestui succes se datora faptului că fusese la locul potrivit la momentul potrivit, Harvey avea motive de a fi mândru de alegerile făcute. Timpul a dovedit că toate marile decizii pe care le-a luat au fost corecte. El nu putea, de asemenea, să subestimeze contribuţia lui Cathy la succesul firmei. Desigur, una dintre cele mai importante zile din viaţa firmei fusese aceea când Cathy răspunsese la anunţul din ziar.

Succesul adusese cu el un consum de timp din ce în ce mai mare. Niciodată nu muncise atât de mult, dar recompensele începuseră într-adevăr să vină. Mai întâi fusese noul Jaguar, apoi noua casă de pe Country Club Drive, casa de vacanţă de pe coastă, excursiile în Europa....Da, succesul era minunat.

În timpul acesta Cathy prosperase şi ea. Harvey nu se gândise mult până acum la asta, dar îşi amintea că făcuse o glumă atunci când ea a venit pentru prima oară cu noul său Mercedes la serviciu. Îşi amintea, de asemenea, că a comentat ceva pe tema hainei de nurcă pe care ea a purtat-o la banchetul oferit de companie în decembrie anul trecut. Cathy era strălucitoare.

Acum că îşi dăduse seama cu cât o plătea pe Cathy, el era foarte tulburat. Ea câştiga de peste două ori mai mulţi bani decât oricine altcineva din cadrul firmei, cu excepţia sa. Cel mai bun vânzător câştigase o sumă cu puţin peste 60.000. Managerii săi de vârf aveau salarii între aproape cincizeci de mii şi aproximativ cincizeci şi cinci de mii de dolari. Salariul mediu în zonă pentru secretarele executive era acum probabil între 22.000 şi 25.000 dolari pe an. Un bun recepţionist putea fi angajat cu un salariu sub 20.000 dolari şi Cathy fusese plătită anul trecut cu 127.614,21 dolari. Comisionul din vânzări îi dăduse cu siguranţă posibilitatea de a participa la succesul firmei. Da, într-adevăr.

Pe măsură ce Harvey se gândea mai mult la această situaţie, el se întorcea la aceeaşi concluzie. Simţea că trebuie făcut ceva cu retribuţia ei. Era mult prea mult diferită de celelalte salarii din cadrul firmei. Deşi Harvey câştiga un salariu de peste 200.000 dolari pe an şi avea o participare în cadrul afacerii de peste 1 milion dolari, aceste fapte nu-i păreau relevante pe măsură ce se gândea ce să facă. Era posibil ca un număr de angajaţi să ştie despre nivelul retribuţiei lui Cathy. Harvey se întreba de ce nimeni nu menţionase vreodată acest lucru. Nici contabilul nu menţionase vreodată salariul lui Cathy. Acest lucru i se părea ciudat lui Harvey, atât timp cât contabilul, Frank Bain, ştia că Harvey nici măcar nu

încercase vreodată să urmărească detaliile financiare. El se baza pe Frank pentru a-i aduce la cunoştinţă problemele importante.

Fără a avea nici o idee despre modul în care ar trebui să rezolve această problemă, Harvey a decis să înceapă prin a face o listă de alternative. A luat o foaie de hârtie şi, în timp ce privea lung la liniile goale, auzi conversaţia plăcută pe care o avea Cathy cu unul din clienţi, în camera alăturată.

---

Sursa: Caz pregătit de către Roland B. Cousins, LaGrange College. Managementul a cooperat la cercetarea în teren pentru acest caz care a fost scris numai cu scopul de a stimula discuţiile studenţilor. Toţi indivizii şi incidentele sunt reale, dar numele şi datele au fost deghizate la cererea organizaţiei. Din *Case Research Journal,* primăvara lui 1992, pag. 71-79. Copyright *The Case Research Journal* şi Roland B. Cousins.

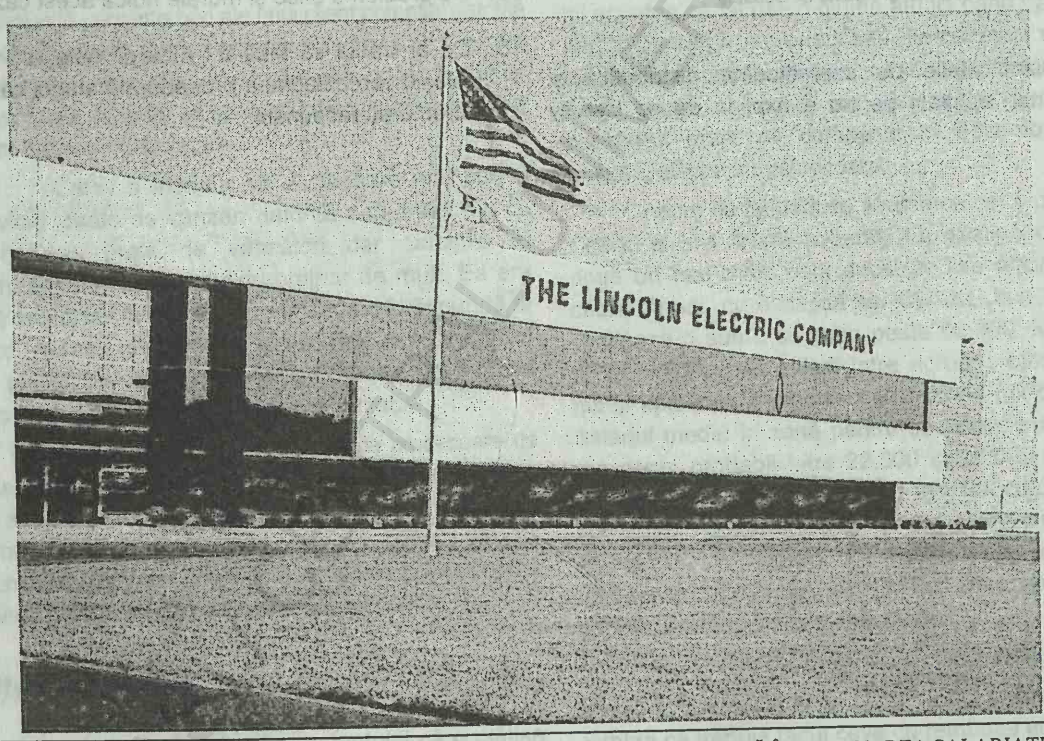
1. Utilizaţi ideile de corectitudine distributivă şi teoria echităţii pentru a explica de ce Harvey Finley crede că o plăteşte prea mult pe Cathy Brannen.
2. Utilizaţi ideile de corectitudine distributivă şi teoria echităţii pentru a explica de ce Cathy Brannen ar putea simţi că salariul ei este corect.
3. Care sunt consecinţele probabile ale cunoaşterii nivelului de salariu al lui Cathy Brannen de către ceilalţi membrii ai organizaţiei? Utilizaţi teoria echităţii pentru a vă justifica răspunsul.
4. Să presupunem că aţi fi fost în poziţia lui Harvey Finley în momentul în care a angajat-o pe Cathy Brannen. Ce altceva aţi fi făcut pentru a evita situaţia actuală, atrăgând-o totuşi să se alăture noii firme?
5. Ce probleme etice şi morale ridică acest caz?
6. Ce ar trebui să facă d-l Finley? Asiguraţi-vă că folosiţi corectitudinea procedurală atunci când vă structuraţi răspunsul.

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY

## OBIECTIVELE STUDIULUI

## DUPĂ CE VEȚI CITI CAPITOLUL 6 VEȚI FI CAPABIL:

1. SĂ DEFINIȚI MOTIVAȚIA, SĂ DISCUTAȚI PROPRIETĂȚILE EI DE BAZĂ ȘI SĂ O DISTINGEȚI DE PERFORMANȚĂ.
2. SĂ COMPARAȚI ȘI SĂ DISTINGEȚI MOTIVAREA INTRINSECĂ DE CEA EXTRINSECĂ.
3. SĂ EXPLICAȚI ȘI SĂ DISCUTAȚI IMPLICAȚIILE MANAGERIALE ALE TEORIILOR MOTIVAȚIEI.
4. SĂ EXPLICAȚI ȘI SĂ DISCUTAȚI IMPLICAȚIILE MANAGERIALE ALE TEORIEI AȘTEPTĂRILOR.
5. SĂ EXPLICAȚI ȘI SĂ DISCUTAȚI IMPLICAȚIILE TEORIEI ECHITĂȚII.
6. SĂ DISCUTAȚI LIMITĂRILE TRANS-CULTURALE ALE TEORIILOR MOTIVAȚIEI.
7. SĂ UTILIZAȚI MODELUL PORTER-LAWLER PENTRU CENTRALIZAREA RELAȚIEI DINTRE DIFERITELE TEORII ALE MOTIVAȚIEI, PERFORMANȚĂ ȘI SATISFACȚIA MUNCII.




COMPANIA LINCON ELECTRIC DE LÂNGĂ CLEVELAND, OHIO, ESTE EXEMPLARĂ ÎN MOTIVAREA SALARIAȚILOR.

# CAPITOLUL 6

# TEORIILE MOTIVAȚIEI ÎN MUNCĂ

**COMPANIA LINCOLN ELECTRIC**

*Privită superficial, compania Lincoln Electric poate părea un dezastru motivațional. Firma, amplasată lângă Cleveland, Ohio, nu oferă angajaților concediu medical sau concediu de odihnă plătit. Angajații lui Lincoln trebuie să-şi plătească propriile asigurări de sănătate, iar orele de muncă peste program sau sarcinile suplimentare sunt obligatorii. Dacă muncitorii mai vechi îşi reduc productivitatea ei primesc o retribuție mai mică. Conducerea nu ia în considerare vechimea în cazul promovărilor. Managerii de la Lincoln nu primesc nici un fel de avantaje suplimentare - nici automobile, nici sală de mese pentru conducere, nici taloane de membru al clubului, nici seminarii manageriale şi nici locuri de parcare rezervate.*

*În ciuda acestor politici aparent draconice, Lincoln a devenit un fel de Mecca pentru managerii care îl vizitează (de la Ford, GM, 3M, TRW, Motorola şi McDonnell Douglas) care se îmbulzesc spre Cleveland să învețe câte ceva despre motivație. Lincoln este cel mai mare producător mondial de echipamente de sudură cu arc, producând de asemenea şi motoare electrice. Compania a obținut un profit frumuşel în fiecare trimestru timp de mai mult de 50 de ani şi nu a concediat pe nimeni de mai mult de 40 de ani. Fluctuația personalului este extrem de scăzută, şi muncitorii de la Lincoln sunt considerați aproximativ de două ori mai productivi decât ceilalți muncitori din industrie. Această productivitate este cheia succesului lui Lincoln, dat fiind faptul că ea nu este implicată în realizarea de produse de înaltă tehnicitate şi nu concurează puternic pe baza de preț.*

*Care este secretul succesului motivațional al lui Lincoln? Într-un cuvânt,* **banii.** *Şi mulți. Lincoln oferă ceea ce cineva spunea că sunt cele mai bine plătite slujbe din întreaga țară. În centrul sistemului se află un plan complicat de plată în acord individual cu bucata care răsplăteşte muncitorii pentru ceea ce produc şi un plan de participare la profit bazat pe merit care asigură un supliment anual. Acest supliment, care poate să însemne aproape 100% din câştigurile obişnuite, este de asemenea alocat pe bază de merit atât managerilor cât şi personalului. Un muncitor mediu a câştigat în ultimii ani 45.000 $, câțiva câştigând mult peste 85.000$! Dacă muncitorii descoperă o cale să crească productivitatea, compania nu modifică normele de muncă în scopul limitării câştigurilor. De asemenea, ei nu pot rămâne fără slujbe de vreme ce Lincoln are o politică de a nu concedia pe nimeni. În definitiv, asta înseamnă angajare pe viață. Angajații sunt aşa de domici să se apuce de muncă încât compania a dezvoltat o politică de a-i împiedica să vină la lucru prea devreme..*

*Viața la Lincoln nu este pentru oricine. Anumiți manageri ar resimți desigur lipsa avantajelor. Anumiți muncitori noi nu ar putea ține pasul cu ritmul alert de lucru şi ar pleca curând după angajare. Mulți nici măcar nu încearcă să se angajeze datorită statutului de nesindicalizare al lui Lincoln*[1].

Ați dori să lucrați la Lincoln Electric? Ce teorie de bază a motivației foloseşte Lincoln? Cine ar fi predispus la acest fel de motivație? Acestea sunt câteva dintre întrebările pe care le vom explora în acest capitol.

Mai întâi vom defini motivația şi o vom deosebi de performanță. Apoi vom descrie câteva dintre cele mai răspândite teorii ale motivației în muncă şi vom vedea ce le deosebeşte. Mai târziu vom prezenta un model care realizează legătura între motivație, performanță şi satisfacția în muncă. În final vom explora pe scurt problema controversată a compatibilității între diferitele forme de motivație.

## DE CE SĂ STUDIEM MOTIVAȚIA?

De ce ar trebui să studiem motivația? Motivația este una dintre problemele tradiționale de studiu ale comportamentului organizațional şi ani de zile a suscitat interesul managerilor, cercetătorilor şi antrenorilor sportivi. Totuşi, ar fi interesant de discutat faptul că motivația a devenit chiar şi mai importantă în organizațiile contemporane. În mare parte aceasta se datorează necesității unei productivități crescute, în ideea de a deveni competitiv la nivel global (ca în cazul Lincoln Electric). Este de asemenea rezultatul schimbărilor rapide pe care le străbat organizațiile contemporane. Sisteme stabile de reguli, reglementări şi proceduri care ghidau altădată comportamentul sunt pe cale de a fi înlocuite prin solicitări pentru flexibilitate şi atenție față de consumatori care necesită nivele mai mari de inițiativă. Această inițiativă depinde de motivație.

Dar cam cum ar arăta o bună teorie a motivației? Mai degrabă vom lua în considerare câteva teorii care servesc întrucâtva scopuri diferite. Considerându-le împreună, un set bun de teorii n-ar trebui decât să recunoască diversitatea umană şi faptul că aceleaşi condiții nu vor motiva pe oricine. De asemenea un set bun de teorii ar trebui să fie în stare să explice de ce unii oameni par să fie automotivați în timp ce alții au nevoie de motivare exterioară. În final, un set bun de teorii ar trebui să recunoască aspectul social al ființelor umane - motivația oamenilor este adesea influențată de felul în care ei văd cum sunt tratați alții. Dar, înainte de a trece la teoriile noastre, să definim motivația ceva mai precis.

## CE ESTE MOTIVAȚIA?

Termenul motivație nu este uşor de definit. Totuşi, din perspectiva unei organizații, atunci când spunem despre o persoană că este motivată înțelegem de obicei că acea persoană lucrează "din greu", "perseverează" în muncă şi îşi dirijează comportamentul către nişte rezultate potrivite.

### *Caracteristicile de bază ale motivației*

***Motivația.*** *Măsura în care un efort persistent este dirijat pentru realizarea unui scop.*

Formal putem defini motivația ca fiind măsura în care un efort persistent este dirijat pentru realizarea unui scop[2].

**Efortul.** Primul aspect al motivației este forța comportamentului legat de muncă al persoanei sau cantitatea de *efort* pe care o depune persoana în timpul muncii. În mod clar, acest lucru implică activități diverse în locuri de muncă diverse. Un docher ar putea să dovedească un efort mai mare cărând lăzi mai grele în timp ce o cercetătoare ar putea să dovedească un efort mai mare căutând un articol în cine ştie ce obscură revistă străină de specialitate. Fiecare dintre ei exercită efortul într-o manieră potrivită cu posturile pe care le ocupă.

**Perseverența.** A doua caracteristică a motivației este *perseverența* pe care o dovedesc indivizii atunci când depun efortul pentru a-şi realiza sarcinile de muncă. Probabil că organizația nu-l va considera motivat pe docherul care se va omorî cu cele mai grele lăzi timp de două ore ca după aceea să piardă timpul nefăcând nimic timp de şase ore. De asemenea, cercetătoarea care a făcut o mare descoperire la începutul carierei sale, şi care, după aceea se odihneşte pe laurii victoriei, nu va fi considerată nici ea extrem de motivată. În ambele situații lucrătorii nu au fost perseverenți în aplicarea efortului lor.

**Direcția.** Efortul şi perseverența se referă în principal la cantitatea de muncă depusă de un individ. De egală importanță este calitatea muncii persoanei. Astfel, a treia caracteristică a motivației este *direcția* comportamentului legat de muncă al persoanei. Cu alte cuvinte, îşi dirijează lucrătorii efortul lor persistent în direcția care aduce beneficii organizației? Patronii aşteaptă din partea brokerilor să sfătuiască clienții lor asupra celor mai bune oportunități investiționale şi din partea programatorilor să proiecteze software, nu să joace jocuri electronice. Aceste decizii corecte cresc probabilitatea ca efortul lor persistent să se transforme

în final în rezultate acceptate organizațional. Deci, motivație înseamnă să lucrezi inteligent, nu numai să lucrezi din greu.

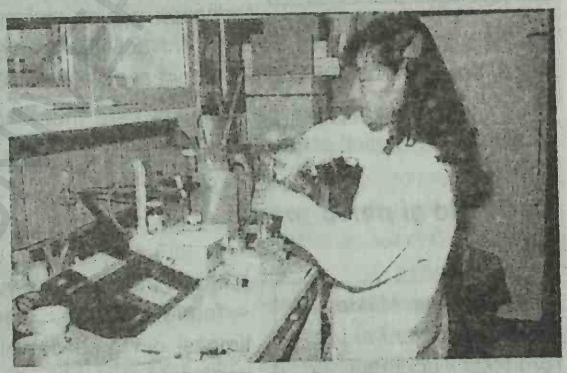
**Obiective.** În ultimul rând orice comportament motivat are anumite scopuri sau obiective spre care este dirijat. Toată discuția de până acum s-a făcut dintr-o perspectivă organizațională, ceea ce înseamnă că am presupus că oamenii motivați acționează pentru realizarea obiectivelor organizației. În acest caz, scopurile angajatului ar putea include o productivitate înaltă, o atenție bună sau decizii creative. Desigur, salariații pot fi motivați de scopuri care sunt contrare celor ale organizației, cum ar fi absenteismul, sabotajul și frauda. În aceste cazuri ei își dirijează eforturile persistente în direcții care nu sunt deloc funcționale pentru organizație (vezi "ÎN OBIECTIV: Restrângerea scade motivația?").

## *ÎN OBIECTIV: Restrângerea scade motivația?*

Restrângerea dimensiunilor organizațiilor, eliminarea de posturi existente, a fost omniprezentă încă de la începutul anilor '80. Sute de firme au eliminat mii de locuri de muncă ca urmare a răspunsului prin reducerea costurilor la o economie în recesiune și la creșterea competiției globale. O listă ar include nume proeminente ca IBM, Goodyear, Chevron, Exxon și Black&Decker. În această perioadă General Motors a eliminat aproape jumătate din forța sa de muncă din S.U.A. și Canada. În sectorul public, reducerea amenințării războiului nuclear a condus la reduceri substanțiale în Departamentul Apărării și tehnologia avansată a făcut același lucru la Postal Service și Ontario Hydro.

Restrângerea crește sau descrește moti-vația fericiților supraviețuitori care au evitat reducerile? S-ar putea spune că supraviețuitorii ar trebui să fie recunoscători fiindcă au fost menținuți sau speriați că ar putea fi următorii pe listă. Oricare dintre aceste motive ar putea asigura un îndemn pentru o motivație mai înaltă. Pe de altă parte, o mare parte din reduceri au apărut în rândul managerilor odinioară loiali, oameni a căror deziluzie ar putea conduce la o motivație scăzută. Care părere este corectă?

Cercetarea susține a doua teorie. Un efort redus și un devotament scăzut față de organizație sunt obișnuite printre supraviețuitori, în special în rândul acelora care au fost foarte devotați înainte de apariția concedierilor și care privesc concedierile ca incorecte. Lipsa de corectitudine este larg răspândită deoarece multe concedieri sunt reactive și prost planificate. Motivația salariaților (care mai rămâne) este direcționată spre autoprotecție și evitarea riscului.



Ce se întâmplă cu motivația după restrângere?

Sursa: Cascio, W.F. februarie 1993). Downsizing: What do we know? What have we learn? Academy of Management executive, 95-104; Adler, T. (august 1993). Layoffs just part of downsizing formula. APA Monitor, 23-24; Brockner, J.,Tyler, T.R.,&Cooper-Schneider, R. (1992). The influence of a prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness. The higher they are the harder they fall. *Administrative Science Quarterly*, 37,241-261.

## *Motivație extrinsecă și intrinsecă*

Unii spun că oamenii sunt motivați de factori din mediul extern (cum ar fi supravegherea și retribuția) în timp ce alții cred că oamenii pot fi automotivați într-o anumită măsură, fără aplicarea acestor factori externi. Probabil că v-ați întâlnit cu această distincție. Ca executant poate vă amintiți de sarcini pe care le-ați realizat

pur şi simplu de dragul de a le face şi altele pe care le-aţi îndeplinit numai ca să nu vă pierdeţi slujba sau pentru a vă linişti şeful.

Experţii în comportament organizaţional fac distincţie între motivaţia intrinsecă şi cea extrinsecă. La început, ar trebui să subliniem că există doar un slab consens asupra definiţiilor exacte ale acestor concepte şi un şi mai slab acord asupra necesităţii de a eticheta anumiţi motivatori ca fiind extrinseci sau intrinseci[3]. Totuşi, următoarele definiţii şi exemple par să surprindă destul de bine această diferenţă.

*Motivaţia intrinsecă. Motivaţia care provine din relaţia directă dintre lucrător şi sarcină; este de obicei autoaplicată.*

**Motivaţia intrinsecă** provine din relaţia directă între lucrător şi sarcină şi este de obicei autoaplicată. Sentimente de realizare, împlinire, provocare şi competenţă provenite din îndeplinirea atribuţiilor sunt exemple de motivatori intrinseci, ca şi interesul absolut în activitatea însăşi. În afara muncii, participarea plenară la activităţi sportive sau la hobby-uri este adesea motivată intrinsec.

*Motivaţia extrinsecă. Motivaţia care provine din mediul de muncă extern sarcinii; de obicei este aplicată de alţii.*

**Motivaţia extrinsecă** provine din mediul de muncă extern sarcinii şi de obicei este aplicată de către altcineva decât persoana ce este motivată. Retribuţia, diferitele adaosuri şi suplimente, politica companiei şi diferite forme de supraveghere sunt exemple de motivatori extrinseci.

Evident, patronii nu pot realiza un pachet cu toţi motivatorii ce se pot concepe aşa de clar cum sugerează aceste definiţii. De exemplu, şeful poate acorda o promovare sau un spor, dar acestea pot fi de asemenea un semn clar de realizare şi competenţă. Astfel, anumiţi motivatori potenţiali pot avea atât calităţi extrinseci cât şi intrinseci.

În ciuda faptului că distincţia între motivaţia intrinsecă şi extrinsecă este neclară, multe teorii ale motivaţiei fac implicit această distincţie.

## *Motivaţie şi performanţă*

*Performanţa. Măsura în care un membru al unei organizaţii contribuie la realizarea obiectivelor organizaţiei.*

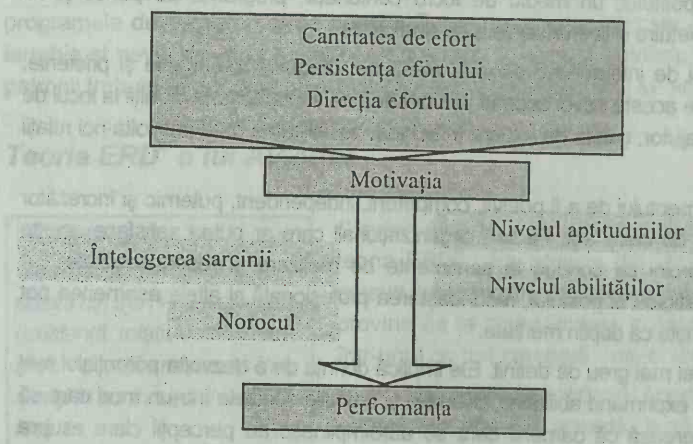
În acest moment s-ar putea să spuneţi: "Ia stai aşa, ştiu mulţi oameni care sunt <<foarte motivaţi>>, dar care nu par a se descurca prea bine. Lucrează mult timp şi din greu dar nu realizează mare lucru." Aceasta este o observaţie pertinentă şi conduce la distincţia importantă dintre motivaţie şi performanţă.

**Performanţa** poate fi definită ca măsura în care un membru al unei organizaţii contribuie la realizarea obiectivelor organizaţiei.

Câţiva dintre factorii care contribuie la performanţa individuală în organizaţii sunt prezentaţi în Figura 6.1.[4] Deşi motivaţia contribuie clar la obţinerea performanţei, relaţia nu este unu-la-unu deoarece intervin un număr de alţi factori. Astfel este foarte posibil ca performanţa unei persoane să fie scăzută cu toate că aceasta este foarte motivată - aptitudini scăzute, abilităţi nedezvoltate, o proastă înţelegere a sarcinii sau şansa pot diminua performanţa chiar şi celei mai motivate persoane. Desigur, poate fi conceput şi un efect invers. Un individ cu o motivaţie aproape de limită poate să înţeleagă sarcina atât de bine încât să apară o anumită compensaţie - oricât de mic efort ar face individul, acesta este cheltuit foarte eficient în ceea ce priveşte îndeplinirea scopului. De asemenea, o persoană cu o motivaţie redusă poate să obţină o performanţă satisfăcătoare datorită norocului sau unui factor favorizant care îmbunătăţeşte performanţa. Şi, astfel, nu este de mirare că lucrătorii se plâng câteodată că performanţa lor a fost notată mai slab decât a colegilor lor care "nu muncesc aşa de mult."

În acest capitol ne vom concentra asupra componentei motivaţionale a perfor-manţei, mai mult decât asupra celorlalţi determinanţi din Figura 6.1. Totuşi înţelesul trebuie să fie clar: nu vom considera motivaţia în mod izolat; o motivaţie înaltă nu va conduce la performanţă înaltă dacă angajaţilor le lipsesc aptitudini şi îndemânări de bază, nu-şi înţeleg posturile sau întâlnesc obstacole de neevitat asupra cărora nu au nici un control. Tehnici manageriale contemporane cum ar fi managementul calităţii totale pur şi simplu nu *funcţionează* dacă angajaţii au deficienţe în ceea ce priveşte cititul, aritmetica sau îndemânarea tehnică.[5]

FIGURA 6.1
**Factori ce contribuie la performanța individuală în muncă**




## TEORIILE MOTIVAȚIEI MUNCII BAZATE PE NEVOI

Primele trei teorii ale motivației pe care le vom lua în considerație sunt **teoriile bazate pe nevoi**. Aceste teorii încearcă să precizeze felurile de nevoi pe care le au oamenii şi condițiile în care ei vor fi motivați să-şi satisfacă aceste nevoi într-un mod care să contribuie la performanță. Nevoile sunt cerințe sau dorințe psihologice sau fiziologice pe care indivizii le pot satisface procurându-şi anumite stimulente sau îndeplinind anumite scopuri. Comportamentul stimulat de aceste nevoi este acela care evidențiază caracterul motivațional al nevoilor.

*Teoriile bazate pe nevoi. Teorii motivaționale care precizează categoriile de nevoi pe care le au oamenii şi condițiile în care ei vor fi motivați să-şi satisfacă aceste nevoi într-un mod care să contribuie la performanță.*

NEVOI → COMPORTAMENT → STIMULI ŞI SCOPURI

Observați că teoriile bazate pe nevoi se ocupă cu *ceea ce* motivează lucrătorii (nevoi şi stimuli sau scopurile asociate). Ele se deosebesc de *teoriile de proces*, care se ocupă de modul *cum* motivează exact fiecare din diverşii factori. Teoriile bazate pe nevoi şi cele de proces sunt mai degrabă complementare decât contradictorii. Astfel, o teorie bazată pe nevoi poate să argumenteze că banii sunt un important motivator (ce) şi o teorie de proces poate explica mecanismul final prin care banii motivează (cum)[6]. În această secțiune vom examina trei dintre cele mai importante teorii ale motivației bazate pe nevoi.

### *Ierarhia nevoilor a lui Maslow*

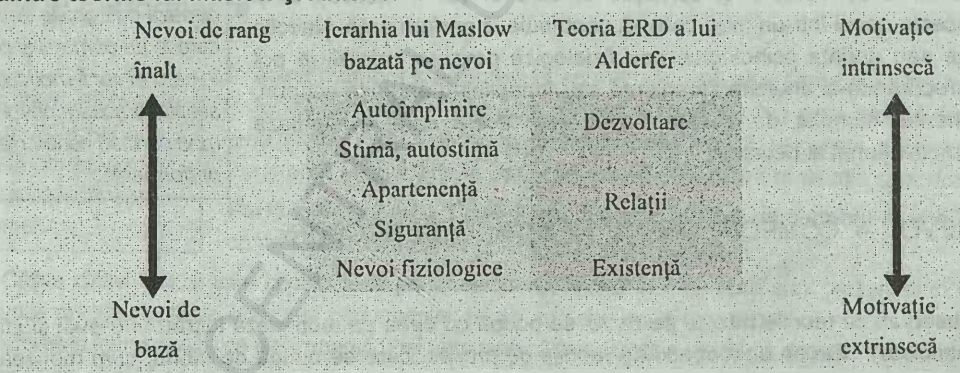
Abraham Maslow a fost un psiholog care, de-a lungul a câțiva ani, a dezvoltat şi finisat o teorie generală a motivației umane[7]. După Maslow, ființele umane au cinci seturi de nevoi care sunt aranjate într-o ierarhie, începând cu cele mai de bază şi mai imperative (vezi partea stângă a Figurii 6.2). Aceste nevoi cuprind:

1. *Nevoi fiziologice.* Acestea sunt nevoile care trebuie satisfăcute pentru ca persoana să poată supraviețui, cum ar fi hrana, apa, oxigenul şi adăpostul. Factorii organizaționali care ar putea satisface aceste nevoi includ un salariu minim şi condiții de muncă care să permită existența.

2. *Nevoi de siguranță.* Acestea includ nevoi de securitate, stabilitate, eliberare de anxietate și un mediu structurat și ordonat. Condițiile organizaționale care ar putea să satisfacă aceste nevoi includ condiții de lucru sigure, reguli și regulamente corecte și realiste, siguranța postului, un mediu de lucru confortabil, programe de pensii și de asigurări, plata peste nivelul minim de supraviețuire și libertatea de a se sindicaliza.
3. *Nevoi de apartenență.* Acestea includ nevoi de interacțiune socială, afecțiune, dragoste, companie și prietenie. Factorii organizaționali care ar putea satisface aceste nevoi cuprind posibilitatea de a interacționa cu alții la locul de muncă, supraveghere amicală și dispusă la ajutor, șansa de a lucra în echipă, posibilitatea de a dezvolta noi relații sociale.
4. *Nevoi de stimă.* Acestea includ nevoia sentimentului de a fi potrivit, competent, independent, puternic și încrezător ca și aprecierea și recunoașterea acestora de către alții. Factorii organizaționali care ar putea satisface aceste nevoi includ oportunitatea de a stăpâni sarcini ce conduc la sentimente de realizare și responsabilitate. De asemenea, premii, promovări, un nume prestigios al postului, recunoașterea profesională și altele asemenea pot satisface aceste nevoi atunci când sunt resimțite ca deplin meritate.
5. *Nevoi de autoîmplinire.* Aceste nevoi sunt cel mai greu de definit. Ele implică dorința de a dezvolta potențialul real al persoanei până la posibilitățile lui maxime exprimând abilitățile, talentele și emoțiile acesteia într-un mod care să o mulțumească cât mai mult. Maslow sugerează că oamenii care se autoîmplinesc au percepții clare asupra realității, se acceptă pe ei înșiși și pe ceilalți și sunt independenți, creativi și apreciativi cu lumea din jurul lor. Condițiile organizaționale care ar putea asigura autoîmplinirea includ posturi de intrare in organizație care să aibă un mare potențial de creativitate și creștere ca și o relaxare a structurii pentru a permite autodezvoltarea și progresul personal.

**FIGURA 6.2**

**Relația dintre teoriile lui Maslow și Alderfer**




Dat fiind faptul că indivizii pot avea aceste nevoi, în ce sens pot ele constitui baza unei teorii a motivației? Astfel spus, care este mai exact premisa motivațională a ierarhiei Maslow a necesităților umane? În câteva cuvinte, categoria de nevoi nesatisfăcută aflată la cel mai scăzut nivel are potențialul motivațional cel mai înalt. Altfel, nici una dintre nevoi nu este "cel mai bun" motivator; motivația depinde de poziția persoanei în ierarhia necesităților. După Maslow, indivizii sunt motivați să-și satisfacă nevoile fiziologice înainte de a dovedi interes pentru nevoile de siguranță, iar acestea din urmă trebuie satisfăcute înainte ca nevoile sociale să devină motivaționale și așa mai departe. Când o necesitate nu este satisfăcută, ea exercită un puternic efect asupra gândirii și comportamentului individului și în acest sens nevoile sunt motivaționale. Totuși, atunci când nevoile de la un anumit nivel din ierarhie sunt satisfăcute, individul își îndreaptă atenția spre nivelul superior următor. Observați că implicit aceasta înseamnă că *o nevoie satisfăcută nu mai este un motivator eficace.* Îndată ce cineva are resurse fiziologice suficiente și se simte în siguranță, acela nu va mai căuta factorii care satisfac aceste nevoi, ci se va orienta spre alte surse de mulțumire. După Maslow, singura excepție de la această regulă sunt nevoile de autoîmplinire. El credea că acestea sunt nevoi de "dezvoltare" și devin din ce în ce mai puternice pe măsură ce sunt satisfăcute.

Indivizii care se află în categoriile de nevoi de nivel inferior (fiziologice, de siguranță și de apartenență) par a fi mai susceptibili spre motivația extrinsecă, forma sa concretă corespunzând nevoii celei mai presante. Observați că aici vom întâlni pe scară largă banii și substituenții acestora (de exemplu, programele de asigurări și de pensii). Totuși, motivația intrinsecă intră în joc pe măsură ce indivizii urcă în ierarhie și nevoi de rang superior (stima față de sine și autoîmplinirea) devin proeminente. În cazul acesta, patronii trebuie să proiecteze activitatea astfel încât oamenii să se "automotiveze".

## *Teoria ERD[a] a lui Alderfer*

*Teoria ERD. O teorie a motivației bazată pe nevoi, constituită din trei nivele ierarhice (existență, relații, dezvoltare) și care permite mișcarea în sus și în jos în cadrul ierarhiei.*

Clayton Alderfer a dezvoltat o altă teorie a motivației bazată pe nevoi, numită teoria ERD[8]. Ea provine din clasificarea nevoilor făcută de Maslow și face câteva ipoteze diferite despre relația dintre nevoi și motivație. Numele ERD provine de la comprimarea sistemului format din cinci categorii al lui Maslow într-unul cu trei categorii - nevoi legate de existență, relații și dezvoltare:

*Necesități de existență.* Acestea sunt nevoi care sunt satisfăcute de anumite condiții materiale. Din această cauză ele corespund întru totul nevoilor fiziologice ale lui Maslow dar și acelor nevoi de siguranță care sunt satisfăcute mai degrabă de către condițiile materiale decât de către relațiile interpersonale. Acestea includ necesitățile de hrană, adăpost, plată și condiții sigure de lucru.

1. *Necesități relaționale.* Aceste nevoi sunt satisfăcute de către comunicarea liberă și schimbul de sentimente și concepții cu ceilalți membrii ai organizației. Ele corespund destul de bine cu nevoile de apartenență ale lui Maslow și cu acele nevoi de autostimă care implică feedback de la ceilalți. Totuși, Alderfer subliniază că nevoile relaționale sunt satisfăcute de interacțiunea deschisă, sinceră, cinstită, mai degrabă decât de către lucruri plăcute dar necritice.
2. *Necesități de dezvoltare.* Acestea sunt satisfăcute de implicarea personală puternică în mediul de muncă. Ele cuprind atât utilizarea completă a abilităților și deprinderilor individuale cât și dezvoltarea creativă de noi abilități și deprinderi. Nevoile de dezvoltare corespund nevoilor de autoîmplinire ale lui Maslow și acelor aspecte din nevoile sale de stimă care implică realizare și responsabilitate.

Așa cum puteți vedea în figura 6.2, sistemul de clasificare a necesităților făcut de Alderfer nu diferă radical față de cel al lui Maslow. În plus, Alderfer este de acord cu Maslow în aceea că, pe măsură ce nevoile de nivel inferior sunt satisfăcute, dorința de a satisface nevoi de nivel superior crește. Astfel, când nevoile existențiale sunt satisfăcute, nevoile relaționale câștigă putere motivațională. Alderfer explică acest lucru prin aceea că, pe măsură ce necesități mai "concrete" sunt satisfăcute, energia poate fi dirijată spre satisfacerea necesităților mai puțin concrete. În final, Alderfer este de acord cu Maslow în aceea că nevoile cele mai puțin concrete - necesitățile de dezvoltare - devin din ce în ce *mai* presante și *mai* dorite pe măsură ce sunt satisfăcute.

Desigur însă, contribuția lui Alderfer la înțelegerea motivației este reprezentată de diferențele între teoria ERD și ierarhia nevoilor. Mai întâi, față de aceasta din urmă, teoria ERD nu presupune că o necesitate de rang inferior *trebuie* satisfăcută înainte ca o necesitate mai puțin concretă să devină operațională. Astfel, teoria ERD nu propune o ierarhie rigidă a necesităților și anumiți indivizi, ca urmare a pregătirii și experienței lor, pot căuta relații sau dezvoltare chiar dacă nevoile lor existențiale nu sunt încă satisfăcute. Din acest motiv, teoria ERD se pare că răspunde la o mai mare varietate de diferențieri individuale în ceea ce privește structura motivațională. În al doilea rând, teoria ERD afirmă că, dacă nevoile de nivel superior nu sunt satisfăcute, va crește dorința indivizilor de a-și satisface nevoile de nivel inferior. Observați că aceasta este o diferențiere importantă față de Maslow. După Maslow, dacă necesitățile de stimă sunt puternice dar nesatisfăcute, o persoană nu va reveni la interesul său în legătură cu nevoile de apartenență deoarece acestea au fost satisfăcute în mod necesar. (Amintiți-vă că Maslow afirma că nevoile satisfăcute nu mai sunt motivaționale.) După Alderfer, totuși, nerealizarea nevoilor de ordin superior va determina oamenii să coboare la o

[a] NT - Prescurtarea originală în limba engleză este ERG (Existence, Relatedness, Growth) și este posibil ca cititorii să o întâlnească ca atare în anumite texte (ca și TQM, JIT sau MBO)

categorie de nevoi mai concretă. De exemplu, programatorul care nu este în stare să stabilească relaţii sociale mulţumitoare cu superiorii sau colegii săi şi-ar putea creşte interesul în realizarea necesităţilor sale existenţiale, de exemplu prin solicitarea unei măriri de salariu. Astfel, conform lui Alderfer, o necesitate aparent satisfăcută poate acţiona ca un motivator substituindu-se unei nevoi nesatisfăcute.

Dată fiind descrierea de mai sus a teoriei ERD, putem identifica cele două premise fundamentale ale sale: Cu cât mai mult sunt satisfăcute nevoile de nivel inferior cu atât mai mult sunt dorite necesităţile de rang superior; Cu cât mai puţin sunt satisfăcute nevoile de rang superior, cu atât mai mult este dorită satisfacerea necesităţilor inferioare.

Teoria ERD este interesantă în mod deosebit pentru implicaţiile sale în motivarea extrinsecă şi intrinsecă. Evident, motivatorii extrinseci satisfac probabil în special necesităţile existenţiale şi relaţionale, în timp ce motivatorii intrinseci satisfac probabil în special nevoile de dezvoltare. Notaţi, totuşi, că Alderfer afirmă că toate trei categoriile de nevoi pot fi operaţionale în acelaşi timp. Astfel, şansa de a satisface necesităţi de dezvoltare printr-o muncă stimulatoare şi provocatoare se poate dovedi motivaţională chiar dacă nevoile existenţiale nu sunt pe deplin satisfăcute. Similar, motivatorii extrinseci pot servi ca substituenţi pentru motivatorii intrinseci. De exemplu, o persoană căreia i se refuză un post ce i-ar satisface nevoile de dezvoltare s-ar putea să răspundă pozitiv la o supraveghere deschisă, de încredere şi dispusă la ajutor.

## *Teoria necesităţilor a lui McClelland*

*Teoria necesităţilor a lui McClelland. O teorie a motivaţiei bazată pe nevoi care subliniază condiţiile în care anumite nevoi conduc la modele particulare ale motivaţiei.*

Psihologul David McClelland a cheltuit câteva decenii pentru a studia structura nevoilor umane şi implicaţiile sale motivaţionale. După **teoria necesităţilor a lui McClelland**, nevoile reflectă caracteristici personale relativ stabile pe care individul le capătă prin experienţa sa anterioară de viaţă şi expunerea la mediul său social. Contrar lui Maslow şi Alderfer, McClelland nu a fost interesat în specificarea unei relaţii ierarhice între nevoi. Mai degrabă, el a fost preocupat de consecinţele comportamentale specifice ale necesităţilor. Cu alte cuvinte, în ce condiţii anumite nevoi vor conduce probabil la nişte modele particulare ale motivaţiei. Cele trei nevoi pe care McClelland le-a studiat mai mult au o relevanţă specială pentru comportamentul organizaţional - nevoile de realizare, afiliere şi putere[9].

*Nevoia de realizare. O dorinţă puternică de a executa bine sarcini provocatoare.*

Indivizii care au o mare **nevoie de realizare** (*n* Ach[b]) au o puternică dorinţă de a executa bine sarcini provocatoare. Mai precis, ei prezintă următoarele caracteristici:

- *O preferinţă pentru situaţiile în care se poate asuma responsabilitatea personală pentru rezultate.* Aceia care au un "*n* Ach" mare nu preferă situaţiile în care rezultatele sunt determinate de şansă, deoarece succesul într-o astfel de situaţie nu asigură un sentiment de realizare.
- *O tendinţă de a stabili obiective de dificultate medie care corespund unor riscuri calculate.* Succesul în cazul unor obiective uşoare nu asigură sentimentul de realizare, în timp ce obiective exagerat de dificile pot fi de neatins. Calcularea riscurilor de succes este stimulatoare pentru persoanele cu "*n* Ach" mare.
- *O dorinţă de feedback asupra rezultatelor.* Un astfel de feedback permite indivizilor cu "*n* Ach" mare să-şi modifice strategiile de atingere a scopurilor în vederea obţinerii succesului şi le semnalează momentul când succesul a fost atins[10].

Oamenii cu "*n* Ach" mare sunt preocupaţi de depăşirea propriilor recorduri, precum şi pe ale celorlalţi. Ei sunt preocupaţi adesea de inovare şi implicare în obiective pe termen lung. Totuşi, aceste lucruri nu sunt făcute pentru a place celorlalţi sau împotriva intereselor celorlalţi. Mai degrabă, ele sunt făcute

[b] NT - De la Need for Achievement. Traducătorul nu a considerat potrivit a introduce echivalente româneşti pentru aceste simboluri.

deoarece oferă satisfacție *intrinsecă*. Astfel, "*n* Ach" va apărea ca un exemplu de nevoie de dezvoltare și autorealizare.

*Nevoia de afiliere. O dorință puternică de a stabili și menține relații personale amicale, compatibile.*

Oamenii care au o mare **nevoie de afiliere** (*n* Aff[c]) au o dorință puternică de a stabili și menține relații personale amicale, compatibile. Cu alte cuvinte, le place să-i placă pe ceilalți și doresc ca și ceilalți să-i placă pe ei! Mai exact, ei au o abilitate de a învăța repede rețelele sociale și o tendință de a comunica frecvent cu ceilalți, fie față în față, fie prin telefon sau prin scrisori. De asemenea, ei preferă evitarea conflictelor și a competiției cu ceilalți și uneori arată o puternică conformitate cu dorințele prietenilor lor. Motivația "*n* Aff" este în mod evident un exemplu de nevoie de apartenență și relațională.

*Nevoia de putere. O do-rință puternică de a-i influența pe ceilalți, având un impact mare și făcând impresie.*

Oamenii care au o mare **nevoie de putere** (*n* Pow[d]) doresc mult să aibă influență asupra celorlalți (vezi caricatura). În alte cuvinte, ei doresc să aibă un mare impact sau să facă o impresie deosebită asupra lor. Oamenii care au un "*n* Pow" mare caută medii sociale în care să poată avea influență. Când se află în grupuri mici, ei se comportă într-o manieră care să-i pună în centrul atenției. Există o tendință printre cei cu "*n* Pow" mare de a fi campionii pozițiilor riscante. De asemenea, anumiți oameni care au un "*n* Pow" mare arată o mare preocupare pentru prestigiul personal. Nevoia de putere este o nevoie complexă deoarece puterea poate fi utilizată într-o mare varietate de moduri, unele care servesc pe amatorul de putere și altele care servesc alți oameni sau organizația. Totuși, "*n* Pow" pare să corespundă nevoii de autostimă a lui Maslow.

McClelland prezice că oamenii vor fi motivați să caute și să se comporte bine în slujbe care se potrivesc cu nevoile lor. Astfel, oameni cu un "*n* Ach" mare ar trebui să fie motivați puternic de posturile din vânzări sau de poziții antreprenoriale, cum ar fi administrarea unei mici afaceri. Astfel de posturi oferă feedback-ul, responsabilitatea personală și ocazia de a stabili obiectivele amintite mai sus. Oamenii care au un "*n* Aff" mare vor fi motivați de posturi în domeniul activităților sociale sau de relații cu clienții deoarece aceste posturi au ca principală sarcină stabilirea de relații bune cu ceilalți. În sfârșit, "*n* Pow" va conduce la o motivare înaltă în posturi care îți dau posibilitatea de a avea un impact puternic asupra celorlalți, posturi cum ar fi cele din jurnalism sau management. De fapt McClelland a descoperit că managerii cei mai eficace au o nevoie redusă de afiliere, o mare nevoie de putere și abilitatea de a dirija puterea în scopuri organizaționale[11] . (Vom studia aceste lucruri în detaliu în capitolul 13.)

"Mă pune pe gânduri faptul că atât de mulți tineri fac astăzi medicină pentru bani - pe timpul meu șansa de a fi ca un Dumnezeu era de ajuns."

McClelland este atent în a arăta că nu există o corespondență unu la unu între structura de nevoi a unei persoane și comportamentul său. Nevoile sunt numai unul dintre determinanții comportamentului, care este influențat și de valori personale, obiceiuri, abilități ca și de ocaziile din mediul înconjurător. Astfel, o persoană cu un "*n* Ach" mare nu va dovedi întotdeauna o motivație superioară unei persoane cu o altă structură a nevoilor. De exemplu, o persoană cu un "*n* Aff" mare ar putea să se comporte ceva mai bine decât o persoană cu un "*n* Ach" mare în cazul unei munci în echipă în care se impune o performanță bună și pentru a fi un bun coechipier este nevoie de amiciție. Aici, dorința persoanei "*n* Ach" de a-și stabili un set de obiective personale și de a-și asuma responsabilitatea este frânată de cerințele sarcinii de muncă.

---

[c] NT - Need for Affiliation

[d] NT - Need for Power

Indivizii care caută posturi ce le oferă feedback, responsabilitate şi o ocazie de a-şi stabili singuri obiectivele au o nevoie mare de realizare. Tinerii care au fondat Ghetto Gear au avut aceste motive atunci când au pornit propria lor afacere de fabricare şi vânzare de tricouri.

### *Confirmarea de către cercetare a teoriilor bazate pe nevoi*

Măsurarea nevoilor umane ca şi a gradului în care acestea sunt satisfăcute s-a dovedit o sarcină dificilă. Astfel, teoriile bazate pe nevoi nu sunt deloc uşor de verificat. Desigur, putem trage câteva concluzii asupra utilităţii lor.

Ierarhia nevoilor a lui Maslow sugerează două ipoteze principale. Mai întâi, nevoile specifice trebuie adunate în cele cinci categorii pe care le propune Maslow. În al doilea rând, pe măsură ce nevoile dintr-o categorie sunt satisfăcute, ele devin mai puţin importante, în timp ce nevoile din categoria adiacentă imediat superioară ar trebui să devină mai importante. Această a doua ipoteză surprinde aspectul progresiv, ierarhic al teoriei. În general, baza de cercetare pentru amândouă ipotezele este slabă sau negativă. Aceasta se datoreşte probabil rigidităţii teoriei, care sugerează că oamenii ar trebui să aibă în general aceleaşi nevoi în aceeaşi ordine ierarhică. Totuşi, aceste cercetări sprijină întrucâtva o ierarhie mai simplă cu două niveluri cuprinzând nevoile dinspre vârful şi dinspre baza ierarhiei lui Maslow[12].

Descoperirea prezentată la urmă aduce o oarecare încurajare pentru ierarhia comprimată pe care o găsim în teoria ERD a lui Alderfer. Mai multe teste au indicat o confirmare destul de bună pentru multe din predicţiile generate de teorie, inclusiv schimbările în forţa nevoilor. În mod special este interesantă confirmarea că frustrarea nevoilor relaţionale creşte forţa nevoilor existenţiale[13]. Simplitatea şi flexibilitatea teoriei ERD par să cuprindă mai bine structura nevoilor umane decât teoria lui Maslow, cu complexitatea şi rigiditatea sa.

Teoria bazată pe nevoi a lui McClelland a dat naştere unei multitudini de predicţii despre multe aspecte ale motivaţiei umane. Recent, cercetătorii au verificat din ce în ce mai multe predicţii în medii organizaţionale şi rezultatele confirmă în general ideea că aceste nevoi particulare motivează atunci când mediul de muncă permite satisfacerea lor[14].

### *Implicații manageriale ale teoriilor bazate pe nevoi*

Teoriile bazate pe nevoi au câteva lucruri importante de spus referitor la încercările manageriale de a motiva salariații.

**Apreciați diversitatea.** Lipsa de confirmare pentru ierarhia relativ rigidă a nevoilor sugerează că managerii trebuie să fie adepții evaluării nevoilor individuale ale salariaților, cărora să le ofere obiective sau stimulente care să corespundă nevoilor lor proprii. Soluții stereotipe bazate pe nevoile angajatului "tipic", precum și presupunerea naivă despre universalitatea satisfacerii nevoilor vor conduce la reducerea eficacității strategiilor motivaționale alese. Din cel mai bun vânzător nu va ieși neapărat cel mai bun manager de vânzări! Nevoile unui tânăr absolvent de facultate vor diferi probabil de cele ale unui angajat mai vechi care se pregătește de pensie.

**Apreciați motivația intrinsecă.** Teoriile bazate pe nevoi servesc de asemenea pentru a face sensibili managerii la existența nevoilor de rang superior (oricare ar fi eticheta specifică pe care le-o punem la un moment dat). Recunoașterea acestor nevoi la mulți dintre angajați este importantă din două motive esențiale. Una dintre condițiile de bază pentru supraviețuirea organizațională este exprimarea unui minim de comportament inovativ și creativ din partea membrilor. Un astfel de comportament pare să apară mai probabil, ca urmare a unor nevoi de rang mai înalt și ignorarea acestui factor poate să provoace demotivarea oamenilor care ar avea cel mai mult de oferit organizației. În al doilea rând, datele din observare și cercetare sprijină ideea lui Alderfer cum că reprimarea unor nevoi de ordin superior inspiră cereri de satisfacere a nevoilor de ordin inferior. Aceasta poate conduce la un cerc vicios motivațional. Întrucât factorii care satisfac nevoile de ordin inferior sunt mai ușor de administrat (de exemplu retribuția sau diversele sporuri), managementul începe să se bazeze numai pe ei pentru a motiva salariații. La rândul lor, salariații cărora li se refuză satisfacerea unor nevoi de ordin superior ajung să aștepte cantități din ce în ce mai mari din astfel de factori extrinseci în schimbul serviciilor lor. Astfel, va continua să existe un cerc cuprinzând privarea, regresia și satisfacerea temporară antrenând mari costuri pentru organizație[15].

Cum pot organizațiile să profite de motivația intrinsecă despre care știm că este inerentă nevoilor puternice de rang superior? Mai întâi, astfel de nevoi nu se vor dezvolta pentru majoritatea angajaților decât după ce nevoile de nivel inferior au fost satisfăcute într-o oarecare măsură[16]. Astfel, o retribuție foarte mică, lipsa de siguranță a postului sau condiții de lucru nesigure îi vor preocupa mult pe majoritatea lucrătorilor în dauna obiectivelor de ordin mai înalt. În al doilea rând, după ce nevoile de bază au fost atinse, posturile pot fi "îmbogățite" astfel încât să devină mai stimulatoare și provocatoare, asigurând în același timp sentimente de responsabilitate și realizare. Vom discuta acest proces pe larg în capitolul următor. În final, organizațiile ar trebui să acorde o mai mare atenție proiectării carierelor, ceea ce ar da posibilitatea lucrătorilor interesați să progreseze ocupând o serie de posturi care să le provoace continuu nevoile de ordin superior. Managerii ar trebui să delege sarcinile subordonaților având acest obiectiv tot timpul în minte.

## TEORIILE PROCESUALE ALE MOTIVAȚIEI MUNCII

În contrast cu teoriile motivației bazate pe nevoi, care se concentrează pe *ceea ce* motivează oamenii, **teoriile procesuale** se concentrează pe *cum* apare motivația. În această secțiune vom examina două teorii importante ale motivației bazate pe proces - teoria așteptărilor și teoria echității.

### *Teoria așteptărilor*

*Teorii procesuale. Teorii motivaționale care specifică detaliile asupra modului în care apare motivația.*

Ideea de bază care străbate **teoria așteptărilor** este convingerea că motivația este determinată de rezultatele pe care oamenii le așteaptă să apară ca urmare a acțiunilor lor la locul de muncă. Psihologul Victor Vroom este creditat în mod obișnuit ca fiind cel care a dezvoltat pentru prima oară o versiune completă a teoriei așteptărilor pe care a aplicat-o condițiilor din

întreprinderi[17]. Componentele de bază ale modelului lui Vroom sunt prezentate în figura 6.3:

- **Rezultatele** sunt consecințele care urmează unor anumite comportamente în muncă. Rezultatele de ordinul întâi prezintă un interes deosebit pentru organizații; de exemplu o productivitate înaltă spre deosebire de una medie, ilustrată în figura 6.3, sau o bună participare față de una slabă. Teoria așteptărilor se preocupă de specificarea modului în care un salariat ar putea încerca să aleagă un rezultat de ordinul întâi în locul altuia. Rezultatele de ordinul doi sunt consecințele care urmează după atingerea unui rezultat de ordinul întâi. În contrast cu rezultatele de ordinul întâi, rezultatele de ordinul doi sunt mai relevante personal pentru lucrătorul individual și ar putea include mărimea retribuției, sentimentul de realizare, acceptarea de către egali, oboseala și așa mai departe.

**Rezultate.** *Consecințele comportamentului în muncă.*

- **Instrumentalitatea** este probabilitatea ca un rezultat de ordinul întâi (cum ar fi productivitatea) să fie urmat de un rezultat particular de ordinul doi (cum ar fi retribuția). De exemplu, un funcționar bancar ar putea să creadă că șansele sunt 50-50 (instrumentalitatea = 0,5) ca o apreciere bună a activității să conducă la o creștere de salariu.

***Instrumentalitatea.*** *Probabilitatea ca un rezultat de ordinul întâi să fie urmat de un rezultat particular de ordinul doi.*

- **Valența** este valoarea așteptată a rezultatelor, gradul în care acestea sunt atractive sau neatractive pentru individ. Astfel, o retribuție bună, acceptarea de către egali, probabilitatea de a fi concediat sau orice alt rezultat de ordinul doi ar putea fi mai mult sau mai puțin atractiv pentru un lucrător anume. După Vroom, valența rezultatelor de ordinul întâi este suma produselor rezultatelor de ordinul doi asociate și a instrumentalităților lor. Adică, *valența unui rezultat particular de ordinul întâi = S (instrumentalitățile X valențele de ordinul doi).* Cu alte cuvinte, valența unor rezultate de ordinul întâi depinde de gradul în care acestea conduc la rezultate favorabile de ordinul doi.

***Valența.*** *Valoarea așteptată a rezultatelor muncii; gradul în care acestea sunt atractive sau neatractive.*

- **Așteptarea** este probabilitatea ca muncitorul să ajungă în mod real la un rezultat particular de ordinul întâi. De exemplu, o operatoare poate să fie absolut sigură (așteptare = 1,0) că poate să lucreze la un nivel mediu (producând 15 bucăți pe zi) dar mai puțin sigură (așteptare = 0,6) că va putea lucra la un nivel înalt (producând 20 de bucăți pe zi).

***Așteptarea.*** *Probabilitatea ca un anumit rezultat particular de ordinul întâi să poată fi atins.*

- **Forța** este produsul final al celorlalte componente ale modelului. Ea reprezintă gradul relativ de efort care va fi dirijat spre diferite rezultate de ordinul întâi. După Vroom, forța dirijată spre un rezultat de ordinul întâi este produsul valenței acelui rezultat și al așteptării că acesta poate fi atins. Astfel, *forța = valența de ordinul întâi X așteptarea.* Este de așteptat ca efortul individual să fie direcționat spre rezultatele de ordinul întâi care au cel mai mare produs al forței. Observați că, oricât de mare ar fi valența unui rezultat de ordinul întâi, o persoană nu va fi motivată să îl atingă dacă așteptarea realizării se apropie de zero.

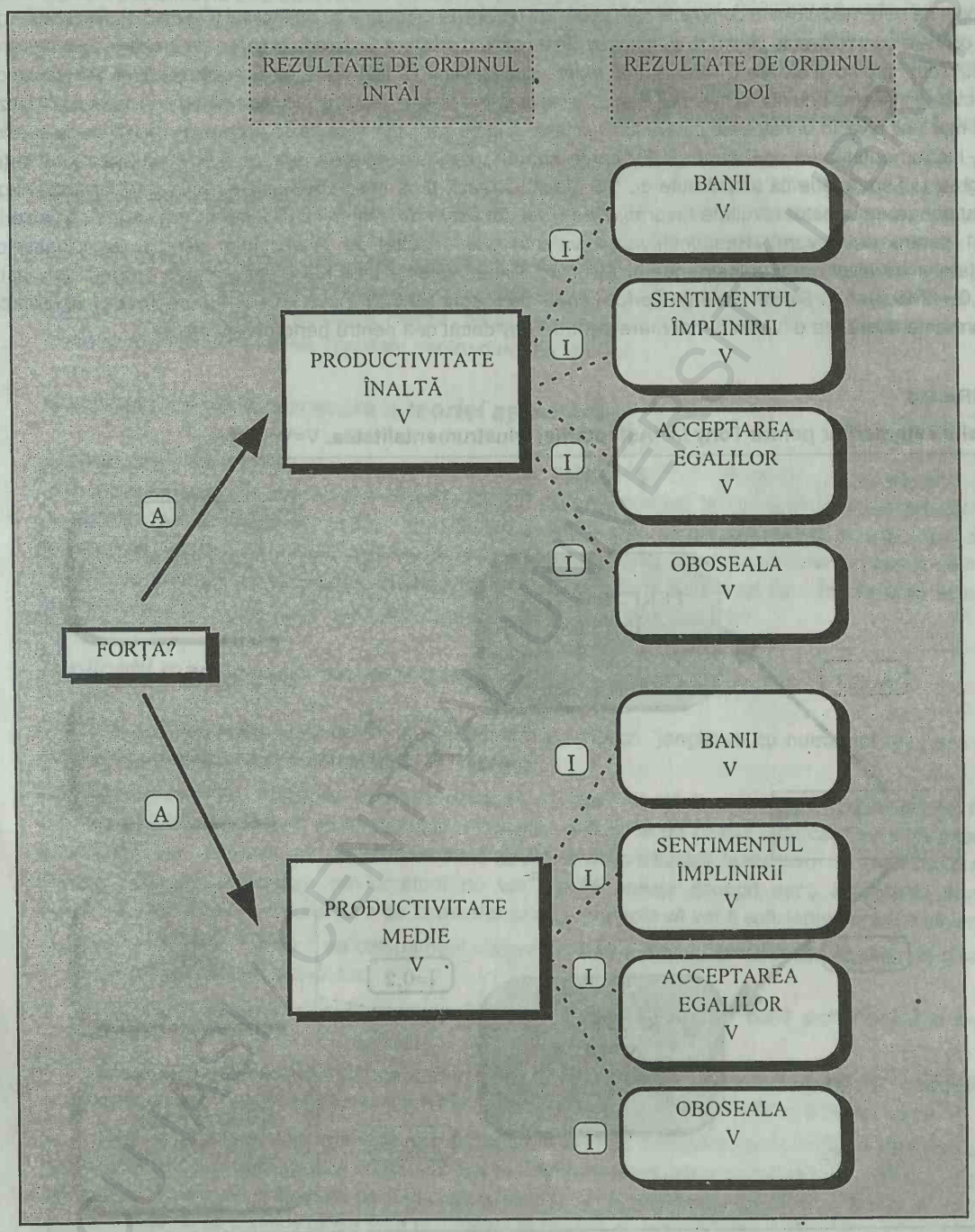
***Forța.*** *Efortul direcționat spre rezultate de ordinul întâi.*

Veți crede sau nu, mecanismele teoriei așteptărilor se pot condensa într-o pereche de propoziții simple! De fapt, aceste propoziții prind foarte elegant premizele teoriei: *Oamenii vor fi motivați să lucreze în acele activități pe care le vor găsi atractive și pe care au sentimentul că le pot realiza. Atractivitatea diferitelor activități depinde de gradul în care ele conduc la consecințe personale favorabile.*

Este extrem de important să înțelegeți că teoria așteptărilor se bazează pe percepțiile muncitorului individual. Astfel, așteptările, valențele, instrumentalitățile și rezultatele de nivel doi relevante depind de sistemul perceptual al persoanei a cărei motivație o analizăm. De exemplu, doi salariați care execută aceeași muncă ar putea să atașeze valențe diferite banilor, să aibă percepții diferite asupra instrumentalității execuției pentru a obține o retribuire mai bună și să difere în ceea ce privește așteptările lor în a fi capabili să lucreze la un înalt nivel. Deci, ei vor prezenta probabil modele diferite ale motivației.

FIGURA 6.3

**Un model al aşteptării ipotetic (A=Aşteptarea, I=Instrumentalitatea, V=Valența)**



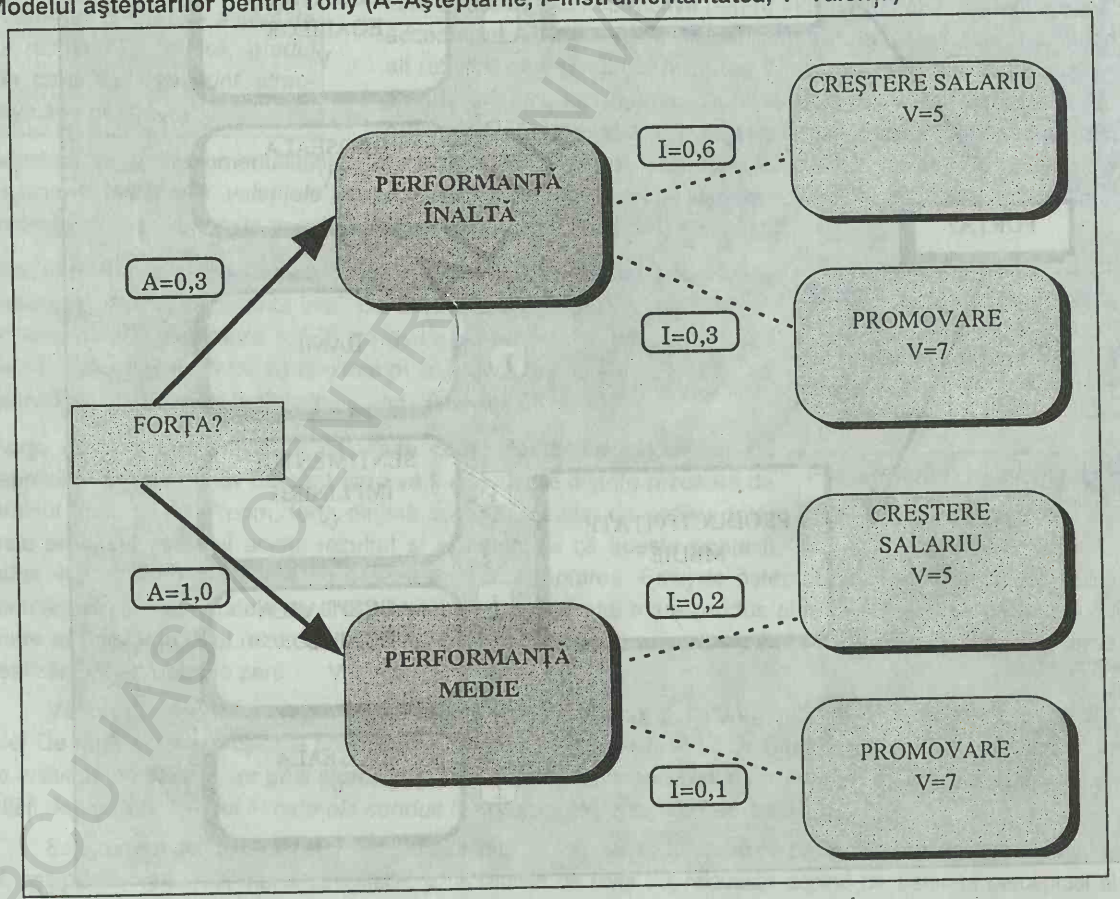

Deşi teoria aşteptărilor nu se preocupă direct de distincția dintre motivatorii extrinseci şi intrinseci, ea poate opera cu oricare formă de rezultate de rangul doi care sunt relevante pentru persoana în discuție. Astfel, anumiți oameni ar putea găsi valențe pozitive anumitor rezultate de nivelul doi de natură intrinsecă, cum ar fi să te simți bine după ce ai

executat corect o anumită sarcină. Alții ar putea găsi valențe pozitive unor rezultate extrinseci cum ar fi o retribuție mai bună.

Pentru a vă consolida înțelegerea teoriei așteptărilor să luăm în considerație cazul lui Tony Angelas, un manager de nivel mediu dintr-o companie care operează un lanț de magazine cu amănuntul (Figura 6.4). Rezultatele de nivel doi care sunt relevante pentru el sunt ocazia de a obține o creștere de salariu și șansa de a obține o promovare. Pentru Tony, promovarea are o valență mai mare decât salariul (7 față de 5 pe o scală până la 10) deoarece promovarea înseamnă nu numai mai mulți bani, ci și un prestigiu crescut. Tony își închipuie că dacă va putea să lucreze la cel mai înalt nivel în următoarele câteva luni, șansele sunt de șase din zece ca să primească creșterea de salariu. Deci, instrumentalitatea unei bune performanțe pentru a obține creșterea este de 0,6. Promovările se obțin mai greu și Tony crede că șansa este de 0,3, dacă lucrează bine. Instrumentalitatea unei performanțe medii pentru atingerea acestor rezultate favorabile de nivel doi este mult mai mică (0,2 pentru creșterea de salariu și 0,1 pentru promovare). Reamintiți-vă că valența unui rezultat de nivelul întâi este suma produselor rezultatelor de nivel doi și a instrumentalităților lor. Astfel, valența unei bune performanțe pentru Tony este (5X0,6)+(7X0,3)=5,1. Similar, valența performanței medii este (5X0,2)+(7X0,1)=1,7. Putem trage concluzia că performanța înaltă are o valență mai mare pentru Tony decât cea pentru performanța medie.

**FIGURA 6.4**

**Modelul așteptărilor pentru Tony (A=Așteptările, I=Instrumentalitatea, V=Valența)**



Înseamnă asta oare că Tony va încerca în mod obligatoriu să lucreze la cel mai înalt nivel în următoarele luni? Pentru a determina acest lucru, trebuie să luăm în considerare aşteptările pe care le are privind posibilitățile sale de a realiza fiecare din rezultatele de nivel unu. Aşa cum se vede în Figura 6.4, Tony este absolut sigur că va putea lucra la un nivel mediu (aşteptare 1,0) dar este mai puțin sigur (0,3) că va putea lucra la un nivel înalt. Forța este produsul acestor aşteptări şi al valențelor asociate rezultatelor de nivelul întâi care le corespund. Astfel forța asociată cu performanța înaltă este 0,3X5,1=1,53, în timp ce cea asociată cu performanța medie este de 1,0X1,7=1,7. În consecință, deşi performanța înaltă este atractivă pentru Tony, el va lucra probabil la un nivel mediu.

Privind la toate calculele acestea complicate, probabil că vă gândiți: "Uite ce e, chiar crezi că Tony va face toate calculele astea ca să-şi stabilească strategia motivațională? Gândeşte cineva aşa în practică?" Răspunsul la aceste întrebări este probabil nu. Mai degrabă, în ceea ce priveşte motivarea lor de zi cu zi, oamenii iau în considerare aşteptările, valența şi instrumentalitatea numai în mod *implicit*. Dacă vă veți gândi câteva momente la comportamentul dumneavoastră la şcoală sau la muncă, vă veți da seama că aveți unele aşteptări privind ceea ce ați putea realiza, probabilitatea ca aceste realizări să conducă la alte rezultate şi valoarea pe care o au aceste rezultate pentru dumneavoastră.

## Confirmarea prin cercetare a teoriei aşteptărilor

Verificările au oferit o confirmare moderată a teoriei aşteptărilor[18]. În particular, există dovezi suficiente că valența rezultatelor de rangul întâi depinde de cât de mult conduc la consecințe de rangul doi favorabile. Desigur, trebuie să recunoaştem că, datorită complexității sale, teoria aşteptărilor nu este uşor de verificat. Am sugerat deja că oamenii nu *gândesc* în termenii teoriei. Astfel, anumite cercetări au arătat că indivizilor le vine foarte greu să deosebească instrumentalitățile de valențele de rangul doi. În afară de asta şi de alte probleme tehnice, experții în motivație acceptă în general teoria aşteptărilor.

## Implicații manageriale ale teoriei aşteptărilor

Practicile motivaționale sugerate de teoria aşteptărilor implică "jonglarea cu numerele" pe care indivizii le ataşează aşteptărilor, instrumentalităților şi valențelor.

**Creşteți aşteptările.** Unul din lucrurile de bază pe care îl pot face managerii este să se asigure că subordonații lor se *aşteaptă* să fie capabili a îndeplini realizările de nivelul întâi care sunt de interes pentru organizație. Nu contează cât de pozitive sunt valențele productivității înalte sau ale unei bune participări, ecuația forței ne sugerează că lucrătorii nu vor urmări aceste scopuri dacă aşteptările sunt reduse. Aşteptările reduse pot lua o mulțime de forme dar câteva exemple vă vor fi suficiente pentru a vă lămuri.

- Angajații ar putea simți că un echipament necorespunzător, scule nepotrivite sau colegi de muncă leneşi afectează rezultatele muncii lor.
- Salariații pot să nu înțeleagă ceea ce înțelege organizația printr-o bună performanță a sau nu pot întrevedea cum ar putea să o realizeze.
- Dacă performanța este evaluată ca urmare a notării subiective de către supraveghetor, angajații ar putea vedea procesul ca fiind capricios şi arbitrar, neînțelegând cum ar putea obține o bună notare.

Deşi soluțiile specifice la aceste probleme pot fi variate, aşteptările pot fi îmbunătățite prin asigurarea unui echipament şi a unei instruiri corespunzătoare, demonstrarea procedurilor de lucru corecte, explicând cu grijă modul în care se evaluează performanța şi ascultând la problemele angajaților legate de performanță. Important este să se clarifice calea spre rezultatele favorabile de ordinul întâi.

**Clarificați posibilitățile de recompensare.** Managerii trebuie să încerce să se asigure că nu există neclarități referitoare la legătura între rezultatele de ordinul întâi şi cele de ordinul doi. Salariații trebuie să fie convinşi că rezultatele de nivelul întâi dorite de către organizație *contribuie* la obținerea rezultatelor pozitive de ordinul doi şi la evitarea rezultatelor negative. Dacă un manager are o politică de a recomanda pe cei cu rezultate superioare pentru promovare, el trebuie să o facă cunoscută în mod clar. Similar, dacă managerul

doreşte o prezenţă bună la lucru, el trebuie să clarifice consecinţele unei prezenţe bune ca şi pe cele ale uneia rele. Pentru a se asigura că instrumentalităţile sunt bine stabilite, managerul trebuie să le fixeze clar şi să acţioneze asupra lor în continuare. Managerul ar trebui, de asemenea, să încerce să asigure sarcini de muncă stimulatoare, provocatoare pentru lucrătorii care par interesaţi într-o astfel de muncă. În cazul unor astfel de sarcini, instrumentalitatea unei bune performanţe pentru sentimente de realizare, împlinire şi competenţă este în mod necesar înaltă. Accesibilitatea imediată a motivaţiei intrinseci reduce nevoia pentru manager de a urmări constant şi a clarifica instrumentalităţile[19].

**Apreciaţi nevoile diverse.** Evident, poate fi foarte dificil pentru manageri să schimbe valenţele pe care subordonaţii le ataşează rezultatelor de ordinul doi. Preferinţele individuale pentru o retribuţie înaltă, promovare, o muncă interesantă şi aşa mai departe sunt produsul unei lungi istorii de dezvoltare şi este puţin probabil că vor fi schimbate rapid. Totuşi, managerii ar face bine să analizeze diversele preferinţe ale subordonaţilor ca indivizi şi să încerce să proiecteze "pachete motivaţionale" individualizate pentru a corespunde nevoilor lor. Desigur, cei implicaţi trebuie să perceapă aceste pachete ca fiind corecte. Să examinăm însă o altă teorie procesuală care se preocupă în mod deosebit de consecinţele motivaţionale ale corectitudinii.

## *Teoria echităţii*

În capitolul 5 am discutat rolul teoriei echităţii în explicarea satisfacţiei în muncă. Pentru a recapitula, teoria afirmă că lucrătorii compară eforturile pe care le-au făcut la locul lor de muncă şi recompensele pe care le obţin cu eforturile şi rezultatele unei alte persoane sau grup relevant. Când aceste raporturi sunt egale, lucrătorul ar trebui să simtă că există un schimb corect între el şi organizaţie. Un astfel de schimb corect contribuie la satisfacţia în muncă. Când raporturile nu sunt egale, muncitorii percep existenţa inechităţii, se confruntă cu insatisfacţia muncii, cel puţin în cazul în care schimbul îi pune în dezavantaj faţă de ceilalţi.

*Teoria echităţii. O teorie procesuală care afirmă că motivaţia îşi are sursa în compararea eforturilor pe care cineva le face într-un anumit post şi a recompenselor pe care le obţine, cu eforturile şi recompensele altei persoane sau grup.*

Dar în ce sens este teoria echităţii o teorie motivaţională? Spus cât mai simplu, *indivizii sunt motivaţi să menţină o relaţie de schimb echitabilă.* Inechitatea este neplăcută şi producătoare de tensiune, şi oamenii vor consuma o energie considerabilă pentru a reduce inechitatea şi a realiza echitatea. Cu ce tactici se poate realiza asta? Psihologul J. Stacey Adams a sugerat următoarele posibilităţi:

- distorsionând percepţia asupra propriilor eforturi şi recompense;
- distorsionând percepţia asupra eforturilor şi recompenselor persoanei sau grupului cu care se face comparaţia;
- alegând o altă persoană sau grup pentru comparaţie;
- modificând eforturile şi recompensele personale;
- părăsind relaţia de schimb[20].

Observaţi că primele trei tactici de reducere a inechităţii sunt esenţial psihologice, în timp ce ultimele două implică comportamentul deschis.

Pentru a clarifica implicaţiile motivaţionale ale teoriei echităţii, să luăm în consideraţie cazul lui Terry, un manager de nivel mediu dintr-o companie de bunuri de consum. El are cinci ani vechime şi o diploma M.B.A. şi consideră că lucrează bine. Salariul său este de 45.000 de dolari pe an. Terry descoperă că Maxine, o colegă de muncă cu care se identifică îndeaproape, câştigă acelaşi salariu ca şi el. Totuşi, ea nu are decât un an experienţă şi o diplomă de subinginer şi el consideră activitatea ei mai degrabă medie decât bună. Astfel, din punctul de vedere al lui Terry, există următorul raport între recompense şi eforturi:

$$\frac{\text{TERRY 45.000 USD}}{\text{Activitate bună, M.B.A., 5 ani}} \neq \frac{\text{MAXINE 45.000 USD}}{\text{Activitate medie, subinginer, 1 an}}$$

După părerea lui Terry, el este plătit mai puțin decât merită și probabil că simte inechitatea. Ce ar trebui să facă pentru a rezolva această inechitate? Psihologic, el poate distorsiona recompensele pe care le primește, presupunând că el este luat în considerare pentru o promovare care îi va aduce retribuția la un nivel corespunzător eforturilor. Comportamental, el ar putea încerca să-și amplifice recompensele (solicitând o creștere de salariu imediată) sau să își reducă eforturile. Reducerea eforturilor ar putea include o descreștere a muncii depuse sau un absenteism excesiv. În final, Terry ar putea să demisioneze din organizație pentru a se angaja în altă parte pe un post pe care el îl percepe mai echitabil.

Să privim acum și cealaltă față a medaliei, presupunând că Maxine vede relația de schimb în același fel cu Terry, cu aceleași eforturi și aceleași recompense. Observați că și ea sesizează inechitatea, de această dată din perspectiva unei supraretribuiri. Nu trebuie să fii un geniu ca să îți dai seama că nu este probabil că Maxine va căuta să găsească echitatea mergând în biroul șefului și solicitând o reducere de salariu. Totuși, ea ar putea să-și crească eforturile lucrând mai mult sau înscriindu-se la un program M.B.A.. Sau ar putea să-și distorsioneze viziunea asupra performanței lui Terry pentru a o face să pară mai apropiată de a sa. Așa cum se vede din acest exemplu, teoria echității este într-un fel destul de vagă referitor la alegerea de către indivizi a uneia dintre diferitele strategii de reducere a inechității.

**Sexul persoanei și echitatea.** Ca o prelungire la exemplul precedent, este extrem de interesant de știut că atât femeile cât și bărbații au o anumită tendință de a se compara cu persoane de același sex. Adică, atunci când judecă corectitudinea recompenselor pe care le primesc, bărbații tind să se compare cu alți bărbați iar femeile tind să se compare cu alte femei. Asta explică parțial de ce femeile sunt plătite mai prost decât bărbații, chiar pentru aceeași muncă. Dacă femeile își restrâng comparațiile privind echitatea numai la alte femei (care sunt plătite mai prost), ele vor fi mai puțin motivate să corecteze ceea ce noi, observatorii, vedem ca o inegalitate a salariilor[21].

**Confirmarea cercetării asupra teoriei echității.** Cea mai mare parte a cercetării asupra teoriei echității s-a mărginit la recompensele economice și s-a concentrat pe modificarea eforturilor sau a recompenselor ca metode de a reduce inechitatea. În general, cercetarea confirmă foarte bine teoria echității atunci când inechitatea apare din cauza *subretribuirii*[22]. De exemplu, când muncitorii sunt subplătiți într-un sistem de plată în regie, ei tind să-și reducă eforturile muncind mai puțin. Aceasta aduce eforturile la nivelul recompenselor (scăzute). De asemenea, atunci când lucrătorii sunt subretribuiți într-un sistem de plată în acord cu bucata (de exemplu, sunt plătiți cu 1 dolar pentru fiecare interviu de cercetare de piață efectuat), ei tind să producă mult dar de proastă calitate. Asta le dă posibilitatea să-și ridice recompensele în vederea atingerii echității. În final, există de asemenea dovezi că inechitatea prin subretribuire conduce la demisie. Se poate presupune că anumiți muncitori subretribuiți vor căuta echitatea într-un alt mediu organizațional.

Predicțiile teoriei referitoare la inechitatea prin supraretribuire au fost confirmate mai puțin[23]. Teoria susține că o astfel de inechitate poate fi redusă comportamental prin creșterea eforturilor sau prin reducerea recompenselor. Confirmarea redusă pentru aceste strategii sugerează ori că oamenii tolerează supraretribuirea mai bine decât subretribuirea ori că ei utilizează distorsiunea perceptuală pentru a reduce inechitatea supraretribuirii.

**Implicații manageriale ale teoriei echității.** Cea mai directă implicație a teoriei echității este aceea că subretribuirea percepută va avea o mare varietate de consecințe motivaționale pentru organizație, incluzând productivitatea mică, calitatea redusă, furtul și/sau fluctuația de personal (Vezi " ÎN OBIECTIV ETICA: *Inechitatea și furtul de către angajați*") . Pe de altă parte, a încerca să rezolvi problemele organizaționale prin supraretribuire (un fel de mituire deghizată) s-ar putea să nu aibă efectul motivațional dorit. Arta este aici să păstrezi un echilibru al echității.

Dar cum poți obține acest echilibru? Managerii trebuie să înțeleagă că sentimentele legate de echitate își au originea într-un proces de comparare socială bazat pe *percepție* și în care lucrătorul "stăpânește ecuația". Adică, angajații decid ce trebuie considerat relevant în ceea ce privește eforturile, recompensele și persoana cu care se compară și managerii trebuie să fie atenți la aceste decizii. De exemplu, a oferi recompensa unei munci mai interesante poate să nu redreseze inechitatea dacă retribuția este considerată o recompensă mai relevantă. Similar, bazarea salariului numai pe performanță poate să nu fie percepută ca echitabilă dacă angajații consideră vechimea în muncă ca un efort important.

Este crucială, în mod deosebit, înțelegerea rolului persoanelor etalon pentru comparație[24]. Chiar dacă cea mai bună ingineră[e] din departamentul de proiectare câștigă cu 2000 de dolari mai mult decât oricine altcineva din cadrul departamentului, ea tot ar putea să aibă sentimentul inechității dacă își compară salariul cu cel al celor mai prosperi colegi din *alte* companii. Similar, muncitorii manuali ar putea să aibă senzația de inechitate când aud de salariile fantastice pe care companiile le plătesc celor ce lucrează în locuri exotice cum ar fi minele sau câmpurile petroliere îndepărtate. Totuși, ei ignoră adesea eforturile care sunt obligatorii pentru obținerea acestor rezultate înalte, cum ar fi separarea de familie sau cheltuielile ridicate. Cunoașterea persoanelor alese pentru comparație de către lucrători poate sugera strategii pentru reducerea inechității percepute. Poate că firma ar trebui să plătească și mai mult pentru a o reține pe valoroasa sa ingineră. Poate că un articol detaliat despre munca în locuri îndepărtate publicat în revista companiei va reduce inechitatea simțită de muncitorii manuali.

***ÎN OBIECTIV: ETICA: Inechitatea și furtul de către angajați***

Într-o anchetă făcută de editura London House și de Food Marketing Institute, angajații din magazinele supermarket au recunoscut că fură în medie în fiecare an mărfuri în valoare de 168 de dolari. Această valoare este mult mai mare decât cea din anchetele din anii anteriori. Cele mai populare produse au fost carnea, brânza, țigările și produsele cosmetice sau farmaceutice. O parte din aceste furturi se explică prin sentimentul de exploatare pe care îl au angajații. Teoria echității prevede că inechitatea privind retribuirea poate fi rezolvată prin creșterea recompenselor celui implicat. Furtul poate fi un mecanism informal pentru a realiza acest lucru. "În cursul ultimilor doi ani, compania a continuat să-și ridice standardele reducând în același timp manopera alocată pentru a realiza aceste standarde. Dacă nu te străduiești îndeajuns treaba nu va fi făcută la timp. Anumiți oameni fură pentru a restabili echilibrul".

Psihologul Jerald Greenberg a studiat furturile angajaților din uzinele prelucrătoare înainte, în timpul și după o reducere temporară (10 săptămâni) a retribuției care a fost impusă de pierderea comenzilor. În concordanță cu predicțiile teoriei echității, el a descoperit că furturile au crescut mult în timpul reducerii pentru a reveni la nivelul anterior după ce nivelele de retribuire normală anterioare au fost reinstituite. Greenberg a descoperit, de asemenea, că furturile au fost mai puțin pronunțate într-o uzină în care managementul a asigurat o informare onestă asupra reducerii și a dovedit grijă față de angajați. Percepția faptului că managementul a încercat să acționeze etic în ciuda necesității diminuării a redus senzația de inechitate.

Acum, după ce am parcurs diferitele teorii ale motivației, haideți să le folosim pentru a evalua un program motivațional real. Consultați, vă rog, *Fiți dumneavoastră managerul.*

## APLICAREA MOTIVAȚIEI LA COMPANIA LINCOLN ELECTRIC

Haideți să utilizăm materialul pe care l-ați studiat pentru a analiza filozofia motivațională de la Lincoln Electric. Compania tinde să accentueze recompensele extrinseci cum ar fi retribuția și securitatea postului. Aceste recompense sunt localizate în partea de jos a ierarhiilor lui Maslow și Alderfer. Sistemul de plată în acord cu bucata leagă retribuția direct de productivitate. În termenii teoriei așteptărilor, legătura instrumentală dintre productivitate și salariu este perfectă. (Vom avea mai multe de spus despre acest sistem de retribuire în capitolul următor.) Pe de altă parte, bonificația anuală, bazată pe profiturile generale ale companiei, ar trebui să motiveze un comportament responsabil față de companie și cooperarea între salariați.

---

[e] NT - Pentru a evita orice acuzație de discriminare, dar și folosirea obositoare a alternativelor de tipul el/ea, lui/ei etc. autorul și traducătorul s-au străduit să aleagă exemple referitoare la ambele sexe.

## FIȚI DUMNEAVOASTRĂ MANAGERUL!

***Restructurarea[1] și programul de participare la realizări al companiei DuPont.***

Pusă în fața unei competiții acerbe, atât în țară cât și pe plan mondial, divizia de fibre, cea mai mare divizie a companiei DuPont, a hotărât că era necesară o schimbare strategică radicală. Au început prin reducerea forței de muncă de la 27,000 la 20,000. În același timp, ca în cazul multor altor organizații ce se "restructurează", angajaților li s-a cerut să învețe noi abilități pe care să le utilizeze în grupuri autonome.

**PROGRAMUL DE PARTICIPARE LA REALIZĂRI AL COMPANIEI DUPONT A LEGAT RETRIBUȚIA SALARIAȚILOR DE PROFITURILE ȘI PIERDERILE COMPANIEI.**

Conducerea a fost în mod special preocupată de dezvoltarea unui nou sistem de retribuire care să întărească spiritul de echipă și care să concentreze atenția salariaților asupra unei strategii de creștere a competitivității. Având în vedere acest obiectiv, condu-cerea a dezvoltat "Programul de participare la realizări", un program ce lega salariile angajaților de profiturile și pierderile diviziei de fibre. A fost stabilit un obiectiv specific de creștere anuală a profitului cu patru procente. În mod gradat, prin creșteri periodice de salarii mai mici, baza de calcul a salariilor urma să fie redusă cu șase procente comparativ cu alte divizii ale lui DuPont. Dacă obiectivul referitor la profit ar fi fost atins, salariații diviziei ar fi primit înapoi cele șase procente ca o bonificație. Dacă numai 80% din obiectiv ar fi fost atins, ei ar fi urmat să primească 3%; mai puțin de 80% ar fi condus la lipsa oricărei bonificații. Pe de altă parte, 150% din obiectiv ar fi condus la o bonificație de 12%. Un muncitor care câștiga înainte 30.000 de dolari, ar fi trebuit să câștige acum între 28.200 și 33.600 de dolari, în funcție de situația profiturilor diviziei de fibre.

Utilizați întrebările de mai jos pentru a încadra opinia dumneavoastră despre eficacitatea motivațională a Programului de participare la realizări.

1. Utilizați teoria așteptărilor pentru a evalua punctele tari și slabe ale programului.

2. Cum ar putea considerațiile de echitate să influențeze receptivitatea angajaților față de program?

Vezi *AGENDA MANAGERULUI* de la sfârșitul acestui capitol pentru câteva comentarii asupra programului DuPont.

---

Sursa: Ost, E.J. (primăvara lui 1990). Team-based pay; New wave strategic incentives. *Sloan Management Review*, 19-27; Hays, L. (5 decembrie 1988). All eyes on DuPont incentive-pay plan. *The Wall Street Journal*, p. B1; Santora, J. E. (februarie 1991). DuPont returns to the drawing board. *Personnel Journal*, 34-36.

Ea ar putea de asemenea să stimuleze sentimentele de apartenență la grup și să crească moralul. Politica de ne-concediere înseamnă că muncitorii nu sunt motivați să-și limiteze productivitatea pentru a-și proteja slujbele. Din punct de vedere al propriului interes, muncitorii nu au de ce să aibă rețineri pentru a produce mai mult.

Ce se întâmplă cu productivitatea într-un astfel de sistem în care muncitorii pot câștiga salarii atât de diferite în funcție de productivitatea lor individuală? Și ce se întâmplă cu diversitatea nevoilor? Lincoln are mari greutăți în a angaja și păstra persoane cu o mare nevoie de realizare care sunt foarte potrivite strategiei sale motivaționale. Deoarece este

---

[1] NT - Cuvântul *downsizing* înseamnă restructurare prin reducerea dimensiunilor companiei (externalizarea unor activități, desfacerea în mai multe companii mai mici etc.). El nu are o traducere exactă în limba română, unde cuvântul restructurare are în acest context și sensul de reducere a dimensiunilor.

considerată un loc de muncă foarte atractiv şi există un număr mare de cereri de angajare, compania poate să-şi permită să fie foarte selectivă în materie de angajări pentru foarte puținele posturi libere care apar. Astfel, ea a fost întrucâtva izolată de schimbările de pe piața forței de muncă.

## SE POT APLICA TEORIILE MOTIVAȚIONALE ŞI ÎN ALTE CULTURI?

Sunt, oare, teoriile motivaționale pe care le-am luat în considerare în acest capitol dependente de un anumit mediu cultural? Mai precis, se aplică ele numai în America de Nord unde au fost dezvoltate? Răspunsul la aceste întrebări este important pentru organizațiile nord-americane care trebuie să înțeleagă modelele motivaționale în operațiunile lor internaționale. Este de asemenea important pentru managerii străini care sunt adesea expuşi teoriei şi practicii nord-americane ca parte a instruirii şi dezvoltării lor.

Se poate afirma cu siguranță că majoritatea teoriilor care se învârtesc în jurul nevoilor umane vin în conflict cu limitările culturale ale generalității lor. De exemplu, atât Maslow cât şi Alderfer sugerează că oamenii trec printr-o etapă socială (apartenență, relații) în calea lor spre dezvoltarea personală şi autoîmplinire. Totuşi, aşa cum am discutat în capitolul anterior, este bine stabilit că sunt diferențe internaționale în privința gradului în care societățile apreciază o abordare a vieții într-un mod mai colectivist sau mai individualist[25]. În societățile individualiste (de exemplu Statele Unite, Canada, Marea Britanie, Australia) oamenii tind să aprecieze inițiativa individuală, intimitatea şi autoprotejarea. În societăți mai colectiviste (de exemplu Mexic, Singapore, Pakistan), se observă legături sociale mult mai strânse în care de la membrii unui grup (familie, clan, organizație) se aşteaptă a avea grijă unii de alții în schimbul unei puternice loialități[26]. Aceasta sugerează că, în culturile colectiviste, autorealizarea nu are un caracter superior din punct de vedere al motivației. În anumite cazuri, de exemplu, apelarea la loialitatea angajaților se poate dovedi mai motivațională decât ocazia de a se autoexprima deoarece ea se leagă de nevoile puternice de apartenență care provin din valorile culturale. De asemenea, culturile diferă în privința gradului în care apreciază realizarea aşa cum este ea definită în America şi concepțiile privind realizarea pot fi orientate mai mult spre grup în societățile colectiviste decât în individualista Americă de Nord. Similar, întregul concept de motivație intrinsecă ar putea fi mult mai relevant pentru societățile bogate decât pentru țările lumii a treia.

Culturile diferă prin modul în care definesc realizarea. În societățile colectiviste unde solidaritatea de grup este dominantă, realizarea poate fi orientată mai mult spre grup decât în societățile individualiste.

Trecând la teoria echității, am observat că oamenii ar trebui să fie motivați corespunzător când recompensele primite corespund costurilor activității. Astfel, cei care produc mai mult este probabil să aştepte să primească recompense superioare celor care produc mai puțin. Aceasta este totuşi doar una din căile posibile de alocare a recompenselor şi anume aceea care este preferată cel mai probabil în societățile individualiste. În societățile colectiviste există tendința de a aloca recompensele mai degrabă pe baza principiului egalității decât pe baza echității[27]. Cu alte cuvinte, fiecare va primi aceleaşi recompense în ciuda diferențelor individuale privind productivitatea şi solidaritatea grupului constituie forța motrice dominantă. Încercarea de a motiva angajații cu un sistem de recompensare "corect" ar putea avea efecte contrare dacă definiția dumneavoastră a corectitudinii înseamnă echitate, iar a lor înseamnă egalitate.

În final, datorită flexibilității sale, teoria aşteptărilor este foarte eficace atunci când este aplicată transcultural. Teoria permite posibilitatea existenței unor diferențe transculturale în privința aşteptării legate de faptul că efortul va conduce la o performanță înaltă. Ea acceptă de asemenea faptul că rezultatele muncii (cum ar fi acceptarea socială în comparație cu recunoaşterea individuală) pot avea valențe diferite în culturi diferite[28].

Expertul internațional în management Nancy Adler a exemplificat modul în care orbirile culturale au condus adesea la erori motivaționale:

> Literatura managerială internațională este plină de exemple de supragenerализare, datorită caracterului dominant al structurilor de recompensare americane. De exemplu, ....creşterea salariilor unui grup particular de muncitori mexicani i-a motivat să lucreze *mai puține* ore şi nu mai multe. Aşa cum au explicat mexicanii, "Acum putem să facem destui bani pentru a trăi şi a ne bucura de viață (una din valorile lor principale) în mult mai puțin timp decât înainte. Acum nu mai este nevoie să lucrăm atât de multe ore." Într-un alt exemplu, un manager expatriat în Japonia a decis să promoveze pe unul dintre reprezentanții săi de vânzări în poziția de manager (o recompensă legată de poziție). Spre surpriza şefului expatriat, promovarea a diminuat performanțele noului manager japonez. De ce? Japonezii au o mare nevoie de armonie - de a se potrivi cu colegii lor de muncă. Promovarea, o recompensă individualistă, a separat pe noul manager de colegii săi, l-a necăjit şi, în consecință, i-a diminuat motivația pentru a munci[29].

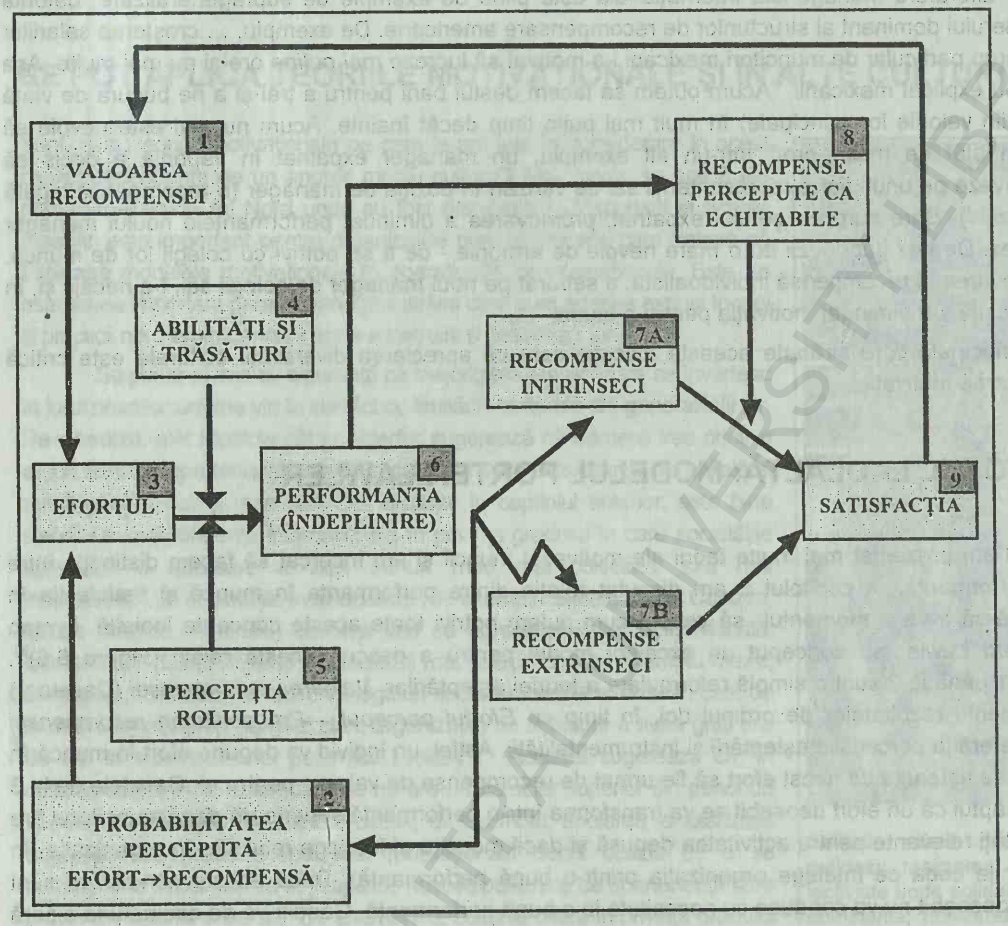
Tema principală care străbate această discuție este că aprecierea diversității culturale este critică pentru maximizarea motivației.

## PUNÂND TOTUL LAOLALTĂ: MODELUL PORTER-LAWLER

În acest capitol am prezentat mai multe teorii ale motivației muncii şi am încercat să facem distincția între motivație şi performanță. În capitolul 5 am discutat relația dintre performanța în muncă şi satisfacția în muncă. Se pare că a venit momentul să vedem cum putem potrivi toate aceste concepte laolaltă. Lyman Porter şi Edward Lawler au conceput un excelent model pentru a descrie aceste relații (Figura 6.5)[30]. Casetele de la 1 până la 3 sunt o simplă reformulare a teoriei aşteptărilor. *Valoarea recompensei* (Caseta 1) se referă la valența rezultatelor de ordinul doi, în timp ce *Efortul perceput →Probabilitatea recompensei* (Caseta 2) se referă la percepțiile aşteptării şi instrumentalității. Astfel, un individ va depune efort în muncă în măsura în care se aşteaptă ca acest efort să fie urmat de recompense de valoare pentru el. Casetele de la 3 la 6 ilustrează faptul că un efort deosebit se va transforma într-o performanță superioară *dacă* muncitorul are trăsături şi abilități relevante pentru activitatea depusă şi *dacă* muncitorul înțelege rolul său în organizație (în special referitor la ceea ce înțelege organizația printr-o bună performanță). Dacă aceste condiții nu sunt atinse, un efort deosebit nu va conduce cu necesitate la o bună performanță. Gândiți-vă de exemplu la o soră medicală care dovedeşte un efort excepțional dar căreia îi lipseşte compasiunea, nu ştie cum să folosească corect o seringă şi nu are noțiuni clare despre responsabilitățile surorilor, doctorilor şi asistenților. În mod clar, o astfel de persoană va lucra prost în ciuda unui mare efort. Observatorii fac cel mai adesea aprecieri referitoare la motivația lucrătorilor, la această legătură dintre efort şi performanță. Astfel, sora şefă ar putea-o aprecia pe soră ca având o motivație "înaltă", dar "rău direcționată", deoarece sora dirijează un efort persistent într-un mod care nu ajută spitalul să-şi atingă obiectivele. Această parte a modelului Porter-Lawler este în esență o simplificare a relațiilor din Figura 6.1.

Bucla de feedback din partea de sus a modelului indică faptul că experiența curentă a muncitorului în ceea ce priveşte legătura dintre performanță şi recompense influențează aşteptările *viitoare* asupra probabilității ca efortul să conducă la recompensă. Astfel, muncitorul al cărui efort a fost în final recompensat utilizează această informație pentru a-şi călăuzi cheltuiala de efort viitoare. Bucla de feedback din partea de jos a modelului sugerează că satisfacția derivată din recompensele muncii poate influența valența (valoarea anticipată) a acestor recompense în viitor. Uneori, satisfacția poate reduce valența unei recompense. De exemplu, persoana care este plătită foarte bine şi astfel satisfăcută financiar ar putea să nu aprecieze plata orelor suplimentare în aceeaşi măsură cu timpul petrecut în afara muncii. Pe de altă parte, satisfacția poate creşte valența unor anumite recompense. De exemplu, Maslow era de părere că, pe măsură ce nevoia de autorealizare este satisfăcută, ea poate să capete o valență şi mai mare. Astfel, oamenii care exercită o activitate atrăgătoare ar putea să dorească să o practice şi mai mult.

FIGURA 6.5
Modelul Porter-Lawler




Sursa: Porter, L.W. & Lawler, E.E. *Managerial Attitudes and Performance*, p. 165.

## O NOTĂ ADIȚIONALĂ: DESCRESC RECOMPENSELE EXTRINSECI MOTIVAȚIA INTRINSECĂ?

În mod frecvent, atunci când studenții sunt întrebați ce fel de muncă le-ar plăcea să aibă după absolvire, ei răspund: "Aș dori o slujbă interesantă și bine plătită." Într-adevăr, acesta este unul din cele mai comune stereotipuri, referitor la ce înseamnă o slujbă bună și oamenii care doresc o astfel de muncă vor declara că ar fi motivați să lucreze foarte bine pe un astfel de post. Observați că aici operează o ipoteză implicită - motivatorii intrinseci (în cazul de față munca interesantă) și motivatorii extrinseci (în cazul acesta salariul) se "adună" pentru a îmbunătăți motivația. Deci, din punctul de vedere al motivației, o "super-slujbă" ar fi aceea având o motivație înaltă atât intrinsecă cât și extrinsecă. În capitolul acesta s-a spus însă foarte puțin despre relația dintre motivația extrinsecă și cea intrinsecă.

Câteva studii de cercetare au ajuns la concluzia că disponibilitatea motivatorilor extrinseci poate reduce motivația intrinsecă ce-și are originea în sarcina însăși[31]. La prima vedere acest lucru vi se pare contraintuitiv. Totuși, mulți părinți au observat că acordarea unei alocații monetare pentru îndeplinirea unor mici sarcini pe lângă casă i-a făcut pe copiii lor să respingă munca pe care altădată o făceau cu plăcere.

Similar, mulți profesori au observat că un accent exagerat pus pe note pare a reduce motivația studenților de a se angaja în studiu de dragul studiului. Deci, problema aici este că atunci când recompensele extrinseci depind de performanță, descreşte valența recompenselor intrinseci. Cei care susțin acest punct de vedere au sugerat că legarea recompenselor extrinseci de performanță îi face pe indivizi să se simtă mai puțin competenți şi mai puțin stăpâni pe propriul comportament[32]. Adică, ei ajung să creadă că performanța lor depinde de mediu şi că lucrează bine doar din cauza banilor. Astfel, motivația intrinsecă suferă.

Verificările făcute de cercetători asupra efectelor recompenselor extrinseci asupra motivației intrinseci au condus la rezultate amestecate - uneori motivația intrinsecă este redusă, uneori nu. Multe din aceste verificări au utilizat studenți ca subiecți şi s-au bazat pe sarcini artificiale pe termen scurt. Motivația intrinsecă este posibil să sufere în aceste condiții foarte restrictive. Totuşi, în mediul natural în care oamenii văd recompensele extrinseci ca simboluri ale succesului şi semnale în legătură cu ceea ce trebuie să facă pentru a primi recompense viitoare, ei îşi cresc performanța în muncă[33]. Deci, putem presupune că, în condițiile de muncă reale, ambele tipuri de recompense sunt compatibile în a îmbunătăți motivația.

Acest contrast dintre motivația extrinsecă şi cea intrinsecă ne duce la subiectul capitolului următor - metode practice de motivare care folosesc teoriile pe care le-am studiat în acest capitol.

## *Agenda managerului* — *Restructurarea şi programul DuPont de participare la realizări*

Programul de participare la realizări al firmei DuPont a fost neobişnuit prin aceea că a introdus un element de risc în retribuirea muncii - angajații puteau *pierde* bani la fel cum puteau să-i *câştige*. Programul a fost întrerupt după doi ani în fața a două probleme: Angajații individuali voiau să aleagă cât din retribuția lor era riscată (observați cum explică acest lucru teoriile noastre bazate pe nevoi). Datorită unei prevederi din Legea Securității din 1933, o astfel de retribuire variabilă ar fi impus companiei să facă publice informații financiare referitoare la divizia de fibre care nu trebuiau să fie accesibile concurenței. De asemenea, compania nu era nici pe departe în situația de a-şi realiza obiectivele referitoare la profit pentru cel de-al doilea an.

Să supunem programul de participare unui audit din perspectiva teoriei motivației:

1. În termenii teoriei aşteptărilor, cele patru procente de creştere a profitului diviziei erau un rezultat de rangul întâi, iar bonificația acordată salariaților, un rezultat de ordinul doi. Bonificația era suficient de mare pentru a atrage atenția salariaților (până la 12 % din salariul de bază) şi din acest motiv ar fi trebuit să aibă o valență mare. De asemenea, legătura instrumentală dintre profit şi bonificație era clară şi evidentă, fiind exprimată printr-o formulă. Problemele potențiale s-au axat pe *aşteptările* angajaților în ceea ce priveşte posibilitatea de a-şi atinge scopul privind câştigurile. Ar fi fost necesar un sprijin excepțional din partea conducerii, ca şi o activitate deosebită de echipă. De asemenea, alți factori aflați în afara domeniului de control al salariaților ar fi putut afecta negativ creşterea profitului deteriorând astfel aşteptările. O economie națională slabă a făcut tocmai acest lucru.

2. O pereche de probleme de echitate potențiale ar fi putut conduce la reducerea motivației şi ele se centrează pe compararea oamenilor. În primul rând, angajații din divizia de fibre s-ar fi putut simți tratați incorect în comparație cu alte divizii ale lui DuPont. Înainte de toate, ei ar fi trebuit să contribuie cu intrări mai multe numai pentru a recupera diferența de 6%. De asemenea, sentimente de inechitate ar fi putut apărea pe neaşteptate în cadrul diviziei de fibre dacă câțiva indivizi sau subunități ar fi avut sentimentul că ceilalți lucrează mai puțin şi pun în pericol bonificația. S-au înregistrat câteva conflicte pe această temă.

## REZUMAT

- Motivația este măsura în care un efort persistent este direcționat spre un scop. Motivația intrinsecă provine din relația directă dintre lucrător și sarcină și este de obicei autoaplicată. Motivația extrinsecă provine din mediul înconjurător sarcinii și este aplicată de alții. Performanța este măsura în care un membru al organizației contribuie la atingerea obiectivelor acesteia. Ea este influențată de motivație dar și de aptitudini, abilități, înțelegerea sarcinii și întâmplare.
- Teoriile bazate pe nevoi susțin că motivația va apărea atunci când comportamentul angajatului poate fi direcționat către scopuri sau stimulente care să-i satisfacă dorințe personale. Cele trei teorii discutate au fost ierarhia nevoilor a lui Maslow, teoria ERD a lui Alderfer și teoria lui McClelland despre nevoile de realizare, afiliere și putere. Maslow și Alderfer s-au concentrat asupra aranjării ierarhice a nevoilor și la distincția dintre motivația extrinsecă și intrinsecă. McClelland s-a axat pe condițiile în care modele de nevoi particulare stimulează o motivare înaltă.
- Teoriile procesuale încearcă să explice cum apare motivația mai degrabă decât să identifice ce factori anume sunt motivaționali. Teoria așteptărilor argumentează că oamenii vor fi motivați să se angajeze în activități de muncă pe care le găsesc atractive și pe care cred că le pot îndeplini. Atractivitatea acestor activități depinde de gradul în care conduc la consecințe personale favorabile. Teoria echității afirmă că lucrătorii compară eforturile pe care le fac în munca lor și recompensele pe care le obțin cu eforturile și recompensele celorlalți. Când aceste raporturi (recompense față de eforturi) sunt inegale, există inechitate, și lucrătorii vor fi motivați să restabilească echitatea. Modelul Porter-Lawler rezumă relația dintre variabilele teoriei procesuale și performanță, recompensă și satisfacția în muncă.

## CONCEPTE CHEIE

Motivație
Motivație intrinsecă
Motivație extrinsecă
Performanță
Teoriile bazate pe nevoi
Ierarhia nevoilor a lui Maslow
Teoria ERD
Teoria necesităților a lui McClelland
Nevoia de realizare
Nevoia de afiliere
Nevoia de putere
Teoriile procesuale
Teoria așteptărilor
Recompense
Instrumentalitate
Valență
Așteptare
Forță
Teoria echității

## ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUȚII

1. Destui milionari continuă să lucreze mult timp și din greu, uneori chiar după vârsta obișnuită de pensionare. Utilizați ideile dezvoltate în acest capitol pentru a face speculații despre motivele acestui model motivațional. Mai este creșterea averii un motivator pentru acești indivizi?
2. Discutați o perioadă în care ați fost foarte bine motivat (la muncă, școală, într-o întrecere sportivă) dar ați obținut rezultate slabe în ciuda motivației înalte. De unde știți că motivația era cu adevărat înaltă? Ce factori s-au intercalat în calea unei bune performanțe? Ce ați învățat din această experiență?

3. Utilizați ierarhia lui Maslow referitoare la nevoi, precum și teoria ERD a lui Alderfer pentru a explica de ce muncitorii ce lucrează la banda de asamblare și vicepreședinții executivi se pare că sunt susceptibili la forme diferite de motivare.
4. Credeți că sindicatele sunt preocupate de obținerea recompenselor extrinseci sau intrinseci pentru membrii lor? Ce spune teoria ERD despre aceasta?
5. Descrieți în detaliu un post în care o persoană cu o mare nevoie de afiliere ar fi mai bine motivată decât o persoană cu o mare nevoie de realizare.
6. Colleen are o mare nevoie de realizare, Eugene are o mare nevoie de putere și Max are o mare nevoie de afiliere. Ei se gândesc să pornească împreună o afacere. Pentru a maximiza motivația fiecăruia, de ce gen de afacere ar trebui să se apuce și ce rol ar trebui să-și asume fiecare?
7. Reconsiderați cazul lui Tony Angelas, care a fost utilizat pentru a ilustra teoria așteptărilor. Imaginați-vă că sunteți șeful lui Tony și credeți că el poate fi motivat ca să lucreze la un nivel înalt. Presupuneți că nu puteți modifica rezultatele de ordinul doi sau valențele lor, dar că puteți afecta așteptările și instrumentalitățile. Ce veți face pentru a-l motiva pe Tony? Dovediți că ați reușit, recalculând ecuațiile forței pentru a demonstra că Tony va lucra acum la un înalt nivel.
8. Sentimentele de incorectitudine la locul de muncă pot face evident oamenii nefericiți. Dar cum pot sentimentele de inechitate acționa ca motivator?
9. Din ce în ce mai mulți oameni lucrează acasă pe bază de contract de prestări servicii în loc să fie angajați "permanent" ai unei organizații. Speculați pe baza dinamicii motivaționale a acestui fapt.
10. Criticați următoarea afirmație: "Oamenii sunt în principiu la fel. De aceea, teoriile motivaționale discutate în acest capitol se aplică la fel oriunde pe glob."

## EXERCIȚIUL PRACTIC
### Atitudini față de realizare

Scopul acestui exercițiu este să vă măsoare atitudinile față de realizările celorlalți. Folosind scala de mai jos, puneți numărul care exprimă cel mai bine opinia dumneavoastră în fața fiecăreia din cele douăzeci de întrebări.

7=Sunt perfect de acord
6=Sunt de acord în general
5=Sunt de acord într-o oarecare măsură
3=Nu sunt de acord într-o oarecare măsură
2=Nu sunt de acord în general
1=Nu sunt deloc de acord

1. ____ Oamenii care au mare succes merită toate recompensele pe care le-au primit pentru realizările lor.
2. ____ Este bine ca oamenii de foarte mare succes să mai aibă și eșecuri.
3. ____ Oamenii de foarte mare succes devin adesea prea încrezuți.
4. ____ Oamenii care au foarte mare succes în ceea ce fac sunt de obicei prietenoși și le place să-i ajute pe ceilalți.
5. ____ La școală este mai bine să fii în zona de mijloc a clasei decât să te afli printre vârfuri.
6. ____ Oamenii nu ar trebui să-i critice sau să-i lovească pe cei ce au mare succes.
7. ____ Oamenii de foarte mare succes care se prăbușesc de la vârf de obicei își merită soarta.
8. ____ Cei care au foarte mare succes ar trebui să mai coboare de pe piedestalele lor și să se comporte ca niște oameni obișnuiți.
9. ____ Oamenilor de foarte mare succes ar trebui să li se recunoască public realizările.
10. ____ Oamenii care au avut un foarte mare succes ar trebui aduși cu picioarele pe pământ.
11. ____ Întotdeauna trebuie să respecți persoana de la vârf.
12. ____ Ar trebui să ne exprimăm simpatia față de o persoană de mare succes care eșuează și cade din poziția sa foarte înaltă.
13. ____ Oamenii de foarte mare succes ar trebui aduși din când în când cu câteva trepte mai jos, chiar dacă nu au greșit cu nimic.
14. ____ Societatea are nevoie de un număr mare de oameni ce doresc succesul.
15. ____ Oamenii care s-au obișnuit să facă mereu mai bine decât ceilalți ar trebui să învețe cum este să ai un eșec.

16.____ Oamenii care se află tocmai la vârf de obicei merită această poziție.

17.____ Pentru societate este foarte important să-i sprijine şi să-i încurajeze pe cei ce au mare succes.

18.____ Oamenii care au foarte mare succes devin prea plini de ei.

19.____ Oamenii de mare succes reuşesc adesea în dauna celorlalți.

20.____ Oamenii de foarte mare succes care ajung la vârf în domeniul lor sunt foarte plăcuți.

## PUNCTARE ŞI INTERPRETARE

Acest chestionar este numit "Scala macilor înalți"[9]. Profesorul Norman T. Feather de la univer-sitatea Flinders din Australia l-a dezvoltat pentru a mă-sura atitudinile față de succesul şi împlinirea celorlalți. Termenul "mac înalt" este folosit de obicei în Australia pentru a descrie o persoană care are un succes remarcabil. Deşi australienii pun preț pe realizare la fel de mult ca şi americanii, ei au o atitudine ambivalentă față de exprimarea publică a succesului şi sunt recu-noscuți pentru plăcerea pe care o au văzând macii înalți reduşi la dimensiuni obişnuite şi pierzându-şi poziția.

Pentru a vă puncta chestionarul, adunați răspunsurile la următoarele întrebări: 2, 3, 5, 7, 8, 10, 13, 15, 18, 19. Cu cât punctajul dumneavoastră este mai mare (el trebuie să fie între 10 şi 70), cu atât mai mult v-ar place să vedeți un mac înalt căzut. Acum adunați răspunsurile la cele 10 întrebări rămase. Cu cât mai mare este punctajul dumneavoastră (care din nou trebuie să fie între 10 şi 70), cu atât mai mult sunteți favorabil recompensării macilor înalți pentru succesul lor. Într-un eşantion de adulți australieni punctajul mediu pentru cădere a fost de 38, iar punctajul mediu pentru recompensare a fost de 45. În general, cei care au fost mai favorabili macilor înalți apreciau mai mult realizarea, aveau o mai mare stimă față de ei înşişi, erau politic mai conservatori şi dețineau poziții mai înalte.

Sursa: Tall Poppy Scale din Feather, N.T. (1989). Attitudes toward the high achiever: The fall of the tall poppy. *Australian Journal of Psychology*, 41, 239-267. Retipărit cu permisiunea autorului.

[9] NT - Tall Poppy Scale

**STUDIU DE CAZ**
**Chemplus INC. (A)**

Chemplus Inc. a fost o firmă canadiană care asigura instrumentar sofisticat şi asistență inginerească aplicată pentru laboratoarele de cercetare, în special din domeniul chimiei analitice şi al biologiei. Compania, cu o cifră de afaceri anuală de 12 milioane de dolari în 1990, îşi avea sediul central în Montreal şi filiale în Halifax, Ottawa-Hull, Toronto, Winnipeg, Edmonton şi Vancouver.

## O PRIVIRE DE ANSAMBLU ASUPRA LUI CHEMPLUS

Sediul central răspundea de promovarea produselor, perfecta formele pentru vânzări, asigura funcția administrativă generală şi se ocupa de vânzările din zona Montreal. Preşedintele, doi ingineri ce se ocupau de vânzări, un departament de reparații cu un şef al service-ului şi doi tehnicieni şi un personal administrativ şi de magazie compus din şapte persoane erau instalați într-o clădire de 600 metri pătrați dintr-o zonă industrială suburbană. Cu excepția Halifax-ului, fiecare filială avea doi ingineri de vânzări (din care unul servea şi ca manager regional) şi o persoană însărcinată cu munca de secretariat. Birourile din Toronto şi Vancouver aveau şi câte un mic departament de reparații, având angajat un tehnician. Preşedintele, Harry Barlow, îşi petrecea mai mult de jumătate din timp în activitatea de vânzări pentru câțiva clienți cheie, de care se ocupa personal şi pentru supravegherea celor doi ingineri de vânzări din Montreal.

Instrumentarul pe care îl vindea Chemplus era, în cea mai mare parte, importat de la furnizori externi cu care firma avea contracte de exclusivitate pentru Canada. În majoritatea cazurilor, echi-pamentul era expediat direct către consumator şi pus în funcțiune în laborator de către inginerul responsabil cu vânzările. Ocazional, tehnicienii din birourile din Montreal puteau preasambla diferitele piese de echipament şi adăugau dacă era cazul anumite piese realizate de ei în ideea de a satisface nevoile specifice de instrumentar care nu erau disponibile "din stoc".

Practic, toți inginerii din vânzări aveau o pregătire ştiințifică - de obicei chimie, fizică sau chiar inginerie. Părerea lui Harry Barlow era că mecanismul vânzărilor se poate învăța, dar

pregătirea tehnică necesară pentru a putea vinde eficace trebuie să fie la un nivel care să-i permită inginerului de vânzări să poarte discuții inteligente cu cercetătorii asupra muncii lor. De fapt doi dintre cei 13 ingineri de vânzări aveau doctoratul. Tehnicienii de service, pe de altă parte, erau selectați pur și simplu pe baza abilității lor de a repara diverse tipuri de echipament electronic, și aveau calificări de toate felurile - de la diplome universitare la absolvenți de liceu care și-au completat studiile ca autodidacți. Deși tehnicienii și inginerii de vânzări aveau relații "laterale", fără să aibă legături ierarhice între ei, inginerii de vânzări se bucurau de un respect mai mare, salarii mai mari și condiții de lucru mai plăcute.

Atunci când a fondat Chemplus în 1973, Harry Barlow tocmai părăsise un laborator unde fusese cercetător stagiar. El și-a început activitatea antreprenorială ca inginer de vânzări și a angajat serviciile unor persoane pentru reparații în măsura în care erau necesare. El își amintea cu afecțiune de zilele în care străbătea Canada cu mașina în timp ce soția sa asigura suportul administrativ de acasă, din Montreal. Cât timp au deținut toate acțiunile, profiturile au avut un impact imediat asupra nivelului de viață al cuplului. Harry uita câteodată că angajații săi nu aveau aceleași stimulente. El se mulțumea să plătească salarii la nivelul treimii de la vârf din industrie și respingea ideea de a plăti mai mult, indiferent de performanță. Se discutase despre comision sau bonificații pentru o bună performanță în vânzări dar nu fuseseră încă introduse. Adesea se enerva atunci când suna la una din filiale la ora șase după-amiază[h] și constata că toată lumea plecase deja. El lucra de obicei 12 ore pe zi și șase zile și jumătate pe săptămână. Dacă ar fi avut o filozofie a succesului, aceasta ar fi fost aceea că munca asiduă va acoperi întotdeauna orice lipsă minoră de abilitate și că munca te va răsplăti întotdeauna. Existența în Canada a încă trei firme având o gamă de produse similară și concurând pentru aceeași piață i-au întărit credința în aceste aspecte. Deși persoană plăcută în cadrul relațiilor personale, era greu să-l scoți din lumea afacerilor; și, când era vorba de afaceri, era întotdeauna serios.

[h] NT - Aceasta nu poate fi considerată o oră târzie deoarece majoritatea organizațiilor au un program de lucru 10.00 - 18.00.

## BIROUL DIN OTAWA-HULL

Amplasat în Hull, deoarece Harry Barlow se gândise că realmente chiriile vor fi mai scăzute aici, acest birou era condus de Marie Benoit. Ea avea o diplomă în chimie analitică și lucrase înainte ca inginer de vânzări la sediul central din Montreal, timp de doi ani și jumătate. Acolo, ea îl impresionase pe președinte cu devotamentul său, dar și cu un foarte bun nivel al vânzărilor. Când, ca urmare a unei demisii, postul de manager regional din Ottawa-Hull a fost liber, a fost ușor să fie ea cea aleasă. Numirea ei a provocat multe ridicări de sprâncene și chiar resentimente printre cei cu mai multă experiență din alte birouri care ar fi dorit promovarea. Ea a fost prima femeie care a fost angajată pe un post de inginer de vânzări și era clar că pentru unii dintre colegii ei faptul că a fost angajată era destul de mult "pentru o femeie".

În timp ce Marie însăși nu avea nici un dubiu în legătură cu faptul că merita promovarea, ea se îndoia de abilitatea sa de a conduce un birou, chiar dacă personalul din subordine se rezuma la un alt inginer de vânzări și o secretară. Era vorba despre faptul că nu avea nici un fel de experiență sau instruire managerială. Ea și-a exprimat aceste temeri către prietenii ei, dar nu în cadrul companiei, unde i-ar fi făcut să se simtă bine pe cei care o invidiau.

## SITUAȚIA ALEX CLINTON

La numai câteva zile de la sosirea sa în Ottawa, ea s-a confruntat cu demisia celuilalt inginer de vânzări din birou, Carl St. Pierre, pe care ar fi trebui să-l coordoneze. El declarase, ca motiv al plecării, o ofertă excelentă din partea unui concurent și perspectiva de a lucra în biroul acestuia din Vancouver. Pentru a discuta situația și propunerile de angajare pentru un înlocuitor, ea s-a îndreptat spre Montreal într-o sâmbătă dimineața pentru a se întâlni cu președintele. La sosire, a descoperit că acesta credea că a și rezolvat situația.

"Poate ai să fii surprinsă, Marie, dar ți l-am trimis pe Alex Clinton."

"Pentru postul din vânzări? El e doar un tehnician. Adică, vreau să spun că este un foarte

bun tehnician-probabil cel mai bun pe care îl avem. Dar ca inginer de vânzări..."

"Să-ți spun sincer, Marie, mă bate la cap pentru asta de 6 luni. Vrea să lucreze în vânzări. Mi-e teamă că, dacă nu încerc să-l rezolv nici de data asta, va pleca. Şi, cu abilitățile lui, sunt convins că firmele concurente se vor bucura să pună mâna pe el."

"Păi, ştiu şi eu, Harry," spuse ea, "Nici măcar nu vorbeşte bine franceza."

"M-am gândit deja la asta, poți să-i dai numai clienți de limbă engleză. Oricum, în zona ta sunt foarte mulți de felul acesta. Vezi, este ceva ce trebuie să încercăm. Numai că îmi pare rău, având în vedere plecarea asta precipitată a lui Carl, că nu este timp să-i facem nici o instruire în vânzări aici, la sediul central. Va trebui să-l îndrumi tu. Ştiu că poți s-o faci," spuse Harry aruncându-i un zâmbet.

"Bine, înțeleg că va trebui să mă descurc. Dar voi fi cinstită cu tine. Nu cred că este o idee bună. Alex nu este persoana potrivită. Am participat cu el la nişte vizite pentru reparații. Clienții erau încântați de el fiindcă poate repara orice şi el era încântat de laude. Dar nu este la fel în vânzări. Trebuie să ai tact şi să foloseşti empatia. Şi nu eşti primit de obicei cu aceeaşi încântare când ajungi în biroul clientului."

"Ocupă-te de el. Dacă există cineva care îl poate transforma într-un inginer de vânzări, atunci tu eşti aceea. Apropo, vine peste zece zile."

Marie a condus abătută pe drumul înapoi spre Ottawa. Ea înțelegea dorința lui Alex Clinton de a pleca din atelierul de service. Şeful atelierului era un individ autoritar şi fără umor, care se credea superior subordonaților doar pentru faptul că avea o diplomă universitară. Dintre anagajații din reparații nu era decât un tehnician din Vancouver care avea aceeaşi calificare. Alex însuşi avea în realitate puțină educație formală după terminarea liceului, dar învățase uşor repararea echipamentului mecanic şi electronic. El avea reputația de a putea repara orice, lucru care însă nu-l fermecase pe şeful service-ului care prefera să se convingă singur de asta. Şi deşi competența sa în privința reparațiilor îl plasaseră în postura de a fi plăcut celor din vânzări, ea nu l-ar fi făcut niciodată să aibă acelaşi statut.

Marie aproape că începuse să se simtă uşurată. Într-a treia săptămână neîncrederea a ieşit însă din nou la suprafață. Planul lui Marie era să îl lase pe Alex să facă el prezentarea produselor. Ea urma să-l observe şi să discute cu el după aceea. Alex a fost în mod evident departe de a se simți în largul lui în acest rol. În trecut, clienții erau întotdeauna fericiți să-l vadă deoarece venea să le repare un echipament de care aveau foarte mare nevoie. Acum ei i s-au părut nerăbdători în timp ce el le prezenta ezitant nişte produse pe care nu intenționau să le cumpere în prezent. Lui Alex i se părea că clienții se uită la el de sus. Adesea el s-a întors spre ea cu o expresie de panică şi ea a trebuit să preia controlul. Marie l-a chestionat pe Alex la birou pe tema acestor incidente. Totuşi, când nu era vorba de vânzări el se simțea încrezător şi nonşalant. Aşa că a dat deoparte comentariile şi întrebările ei cu afirmații care sugerau că impresia ei era total greşită. Ea a hotărât să-l informeze prin telefon pe Harry Barlow despre această problemă.

"Harry, Alex mă îngrijorează. Nu se descurcă la discuțiile cu clienții. Se încurcă în cuvinte şi este mereu nevoie să-l ajut să iasă la liman. Nu ştie cum să câştige atenția clienților. Am încercat să-i dau nişte indicații la birou şi acolo treaba părea în regulă. Dar când am ieşit, părea o altă persoană."

"De cât timp e la tine, Marie, de câteva săptămâni, nu-i aşa? Vezi, tu faci treaba asta de câțiva ani şi este mult mai uşor pentru tine. Probabil că e nervos ştiindu-te acolo, uitându-te la el. Poate că ar fi momentul să-l laşi să se descurce puțin singur. Aş veni să te ajut, dar nu cred că pot face ceva ce tu nu poți face. Şi, în orice caz, Mike (inginerul de vânzări din Halifax) este în spital de două săptămâni şi trebuie să rămân aici să-i țin locul. Cel mai bun sfat pe care poți să i-l dai lui Alex este să se străduiască mai mult. Sunt sigur că va progresa. Am aflat că şi-a cumpărat o casă nouă în Kanata (o suburbie a Ottawei). Dacă nu-i merge în biroul tău, îl vom pierde sigur. Şi cu ceea ce ştie despre problemele tehnice ale unora din produsele noastre...Nici nu vreau să mă gândesc asupra consecințelor. Dă-i puțin posibilitatea să respire, Marie. Ia câțiva dintre clienții mai puțin importanți şi stabileşte-i un program pentru o săptămână. Îşi va rezolva problema."

După o săptămână în care Alex a fost lăsat să se descurce pe cont propriu, se părea că sugestia lui Harry Barlow avea succes. În fiecare seară Marie discuta cu Alex activitatea de vânzare din ziua respectivă şi apoi se uita peste raportul lui privind vizitele la clienții potențiali. Discuția inițială nu i-a oferit lui Marie prea multe informații utile, dar la

sfârşitul săptămânii rapoartele i-au arătat că Alex se angajase în discuţii mult mai substanţiale. S-a hotărât să mai încerce două săptămâni şi să se concentreze mai mult asupra propriilor sale responsabilităţi. În timpul celei de-a doua săptămâni rapoartele continuau să evidenţieze prezentări de vânzări îmbunătăţite şi în a treia săptămână a început să apară un interes clar în achiziţionarea de instrumentar. Alex avea un aer fericit atunci când era la birou, dar el încă evita să discute în detaliu despre activitatea sa. Marie a simţit că era nevoie de mai mult timp pentru stabilirea unei relaţii între ei aşa că a decis să-l lase să-şi planifice activitatea din următoarele două săptămâni, urmând ca ea doar să o aprobe.

În acel moment, era necesar să se elaboreze o estimare trimestrială a vânzărilor şi era responsabilitatea lui Marie să o facă pentru regiunea ei. Lui Alex i s-a cerut să furnizeze o estimare asupra clienţilor pe care tocmai îi vizitase, pe care a realizat-o. Datorită lipsei lui de experienţă, Marie a crezut totuşi de cuviinţă să pună datele de acord verificând câţiva clienţi cheie asupra cărora el raportase bune perspective de vânzare. Deoarece îi cunoştea personal pe mulţi dintre ei, ea a început să dea câteva telefoane. Cei câţiva căutaţi, provenind din rapoartele de vânzări datând din a doua săptămână în care Alex a lucrat pe cont propriu, au dat un răspuns ameţitor. Clienţii probabili păreau a nu-şi aminti să fi exprimat nici o intenţie de cumpărare. Câţiva au spus că Alex a trecut doar în fugă pe la ei pentru a le lăsa ceva literatură comercială. Următorul grup de clienţi pe care i-a sunat proveneau din următoarea săptămână a rapoartelor ei de vânzări şi Marie a primit la întrebările ei nişte răspunsuri şi mai năucitoare. Alex nu se dusese să-i vadă deloc!

---

Sursa: Caz pregătit de Randy Hoffman. Din Hoffman, R.&Ruemper, F. (1991). *Organizational Behavior: Canadian cases and exercises.* North York, Ontario: Captus Press.

1. Alex Clinton a ales să schimbe un post în care performanţa sa era bună cu un post în care performanţa sa era slabă. Utilizaţi teoria echităţii pentru a explica motivele care l-au determinat să caute un post în vânzări.
2. Faceţi speculaţii asupra structurii nevoilor lui Alex. Satisfăcea postul din vânzări această structură a necesităţilor?
3. Folosiţi teoria aşteptărilor pentru a analiza problema motivaţională a lui Alex. Există elemente în acest caz care să evidenţieze faptul că astfel de probleme sunt tipice la Chemplus?
4. Ce credeţi că explică eşecul lui Harry Barlow în a prevedea problema lui Alex?
5. Ce ar trebui să facă acum Marie Benoit?
6. Ce ar trebui să facă acum Alex Clinton?
7. Ce putem învăţa din acest caz despre distincţia dintre motivaţie şi performanţă?

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

## OBIECTIVE DE STUDIU

## DUPĂ CE VEȚI CITI CAPITOLUL 7 VEȚI FI CAPABIL:

1. SĂ DISCUTAȚI CUM TREBUIE LEGAT SALARIUL DE PERFORMANȚĂ ÎN CAZUL POSTURILOR ÎN PRODUCȚIE ȘI CARE ANUME SUNT DIFICULTĂȚILE UNOR PROGRAME DE STIMULARE SALARIALĂ.
2. SĂ EXPLICAȚI CUM TREBUIE LEGATĂ PLATA DE PERFORMANȚĂ ÎN CAZUL MUNCII INTELECTUALE, PRECUM ȘI DIFICULTĂȚILE PROGRAMELOR DE PLATĂ DUPĂ MERIT.
3. SĂ ÎNȚELEGEȚI CUM ANUME TREBUIE FOLOSITĂ RETRIBUIREA PENTRU A MOTIVA MUNCA ÎN ECHIPĂ.
4. SĂ DESCRIEȚI CARE SUNT DETALIILE MODELULUI DIMENSIUNILOR ESENȚIALE ALE POSTULUI.
5. SĂ DISCUTAȚI PROPRIETĂȚILE MOTIVAȚIONALE ALE ÎMBOGĂȚIRII MUNCII.
6. SĂ ÎNȚELEGEȚI LEGĂTURA DINTRE STABILIREA OBIECTIVELOR ȘI CONDUCEREA PRIN OBIECTIVE.
7. SĂ EXPLICAȚI CUM PROGRAMELE DE LUCRU ALTERNATIVE RESPECTĂ DIVERSITATEA ANGAJAȚILOR.
8. SĂ TRECEȚI ÎN REVISTĂ ASPECTELE MOTIVAȚIONALE ALE MANAGEMENTULUI CALITĂȚII TOTALE.

LA QUAD/GRAPHICS, ANGAJAȚII SE SIMT ȘI ACȚIONEAZĂ CA PROPRIETARI.

# CAPITOLUL 7

# PRACTICA MOTIVĂRII

QUAD/ GRAPHICS

*Quad/Graphics este unul dintre cei mai mari editori de reviste din țară. Compania tipărește peste 100 de reviste și cataloage, printre care* Newsweek *și* Harper's. *Împreună cu alți 10 inși, președintele ei, Harry Quadracci, a fondat compania în Pewaukee, statul Wisconsin, în 1972, începând cu o fabrică de 1860 de metri pătrați și o singură presă. Acum ea are mai mult de 3700 angajați, peste 100.000 metri pătrați de spații de producție și operează în Wisconsin și pe coasta de est. Compania a reușit să mențină o rată de creștere a vânzărilor totale de 30-40 % pe an, în timp ce media industriei este de numai 10%. Quad/Graphics își face singură cernelurile și are propriul său parc de camioane.*

*Angajații de la Quad/Graphics dețin 37% din companie prin Programul de Acționariat al Salariaților. Dar acesta nu este decât începutul eforturilor lui Quad/Graphics pentru a-i face pe salariați să se simtă și să acționeze ca adevărați patroni. Muncitorii noi au câte un mentor care îi introduce în cultura companiei. Performanța este cheia succesului, li se spune, iar succesul este definit atât în termenii performanței în muncă cât și ai satisfacției personale. În fiecare primăvară, Quadracci își supune unui test filozofia managerială, angajații și compania. În timpul "Încercării de primăvară" toți managerii își iau o zi liberă specială, lăsând compania pe mâinile trupei. Orice poate să meargă rău, de la un anunț publicitar greșit la un ton de culoare eronat pe coperțile a milioane de reviste. Dar riscul merită a fi asumat. Quadracci spune că "Responsabilitatea trebuie împărțită. Oamenii noștri nu ar trebui să aibă nevoie de mine sau de oricine altcineva pentru a le spune ce au de făcut. Aceasta este "Teoria Q" - managementul prin părăsire[a]. Teoria Q îi antrenează pe angajați pentru a fi stăpânii companiei.*

*Teoria Q îi antrenează de asemenea pe manageri ca să conducă. Quadracci crede că funcția managerială la orice nivel este de a coordona, nu de a controla. De când Quadracci simte că "managerii ar trebui să nu se distingă de cei conduși" Quad/Graphics are numai trei niveluri ierarhice.*

*Săptămâna de muncă la Quad/Graphics este scurtă: numai 36 de ore în trei zile. Două schimburi țin presele în funcțiune 24 de ore pe zi. Instituirea săptămânii de lucru de trei zile a crescut productivitatea cu 20% și a redus cheltuielile cu sumele mari care însemnau orele suplimentare.*

*Acestea ca și alte practici manageriale inovative i-au adus multe premii lui Quad/Graphics, inclusiv un scurt moment în emisiunea* Cele mai bune 100 de companii pentru care să lucrezi. *Pentru angajații-asociați de la Quad/Graphics, lucrul în companie este propria recompensă, atât financiar cât și personal*[1].

Observați strategiile motivaționale pe care le folosește Quad/Graphics - o stimulare economică prin programul de acționariat, o proiectare a postului care asigură o independență considerabilă și un program de lucru deosebit. În acest capitol vom discuta patru tehnici motivaționale - banii, îmbogățirea muncii, stabilirea obiectivelor și programe de lucru alternative. În fiecare caz, vom lua în considerație problemele practice pe care le pune implementarea. Capitolul se va încheia cu o discuție asupra rolului motivației în managementul calității totale.

---

[a] NT - Managementul prin părăsire (management by walking away) este desigur o aluzie la teoretizatul management prin contact direct (manamement by walking around).

## BANII CA MOTIVATOR

Banii pe care îi primesc salariații în schimbul apartenenței la organizație sunt în realitate un pachet format din salariu și diverse suplimente care au valoare bănească, cum ar fi programele de asigurări, concediul de boală plătit și concediul de odihnă plătit. Ne vom preocupa aici numai de caracteristicile motivaționale ale salariului.

După Maslow și Alderfer, salariul ar trebui să aibă un efect motivațional îndeosebi asupra oamenilor cu nevoi de nivel inferior. Pentru aceşti oameni, salariul poate fi schimbat pe alimente, adăpost și alte necesități. Totuși, să presupunem că primiți o creștere de salariu substanțială. Cu aceşti bani poți să-ți cumperi, desigur, alimente sau adăpost dar ei mai înseamnă și faptul că șeful tău are grijă de tine, îți acordă prestigiu printre prieteni sau în familie și îți face cunoscută competența ca lucrător. Astfel, pentru a utiliza terminologia ierarhiei nevoilor, salariul poate să satisfacă și nevoile sociale, de stimă și autorealizare. Dacă salariul are această capacitate de a satisface o diversitate de nevoi, atunci el ar trebui să aibă un potențial deosebit ca motivator. Cum poate fi atins acest potențial? Teoria așteptărilor asigură cel mai clar răspuns la această întrebare. După teoria așteptărilor, dacă salariul poate satisface o varietate de nevoi, atunci el are o valență mare și ar trebui să fie un motivator bun în măsura în care *este legat clar de performanță*.

### *Legarea salariului de performanță în cazul posturilor productive*

Prototipul tuturor schemelor de legare a salariului de performanță în cazul posturilor direct productive este plata în acord individual. În forma sa pură, plata cu bucata este stabilită în așa fel încât muncitorii individuali sunt plătiți cu o anumită sumă de bani pentru fiecare unitate de produs pe care o realizează. De exemplu, operatorii mașinilor de cusut ar putea fi plătiți cu câte doi dolari pentru fiecare rochie cusută, iar operatorii de prese mecanice ar putea fi plătiți cu câțiva cenți pentru fiecare piesă de metal fabricată. Mai obișnuită decât o plată cu bucata este folosirea unui sistem în care muncitorilor li se plătește un salariu orar de bază căruia i se adaugă plata unei diferențe proporționale cu numărul de bucăți realizate. De exemplu, operatorul unei forje ar putea fi plătit cu opt dolari pe oră plus treizeci de cenți pentru fiecare unitate pe care o produce. În anumite cazuri, desigur, este foarte dificil să se măsoare productivitatea unui muncitor individual datorită naturii procesului de producție. În aceste situații se folosesc stimulentele adresate grupului. De exemplu, muncitorii dintr-o oțelărie ar putea fi plătiți cu un salariu orar și o bonificație lunară pentru fiecare tonă de oțel produsă peste o anumită cotă minimă. Aceste scheme diverse care sunt folosite pentru a lega salariul de performanță în cazul muncilor direct productive sunt numite **programe de stimulare salarială.**

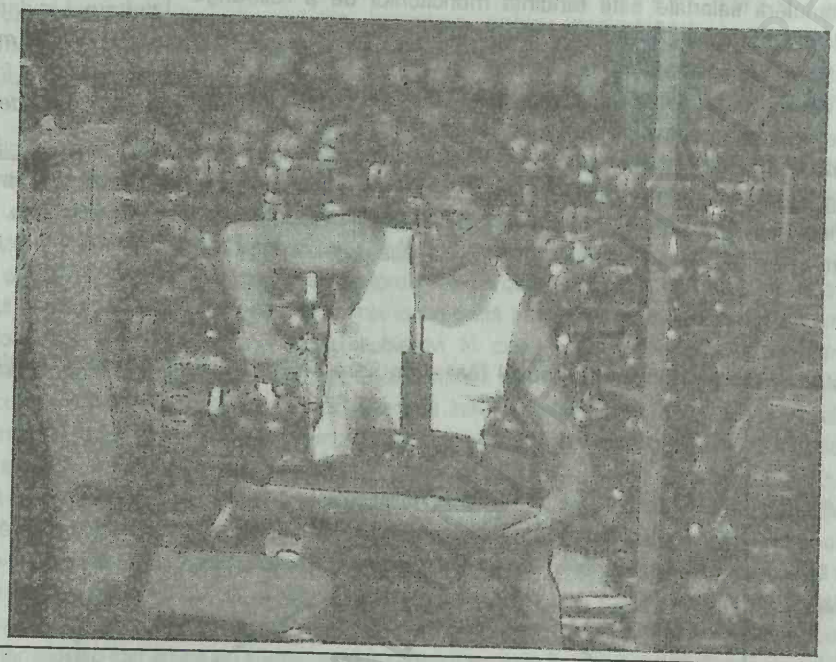
*Programe de stimulare salarială. Diverse sisteme de legare a retribuției de performanță în cazul posturilor direct productive.*

Comparativ cu plata simplă cu ora, introducerea stimulentelor salariale conduce de obicei la creșteri substanțiale de productivitate.[2] Una dintre revistele de specialitate relata o creștere medie de productivitate de 30% după introducerea salarizării în acord cu bucata, o creștere neegalată de alte tehnici cum ar fi stabilirea obiectivelor sau îmbogățirea muncii.[3] De asemenea, un studiu realizat în 400 companii din industria prelucrătoare a descoperit că acelea care aveau programe de stimulare salarială realizau o productivitate cu 43 până la 64% mai mare decât acelea care nu aveau astfel de planuri.[4] O listă a firmelor de succes care utilizează pe scară largă stimularea salarială ar cuprinde Lincoln Electric Company din Cleveland (descrisă în capitolul 6), Steelcase, producătorul de mobilier de birou din Michigan și Nucor, un producător de oțel. Totuși, nu atât de multe organizații pe cât ne-am aștepta utilizează de fapt stimularea salarială. Ce poate explica această folosire relativ redusă a unui sistem motivațional care are rezultate dovedite?[5]

### *Problemele potențiale ale stimulării salariale*

În ciuda atractivității lor teoretice și practice, stimulările salariale au o serie de probleme potențiale atunci când nu sunt conduse cu grijă.

**Calitate scăzută.** Se susține câteodată că stimularea salarială poate creşte productivitatea pe seama calității. Deşi acest lucru poate fi adevărat într-un număr de cazuri, nu este nevoie de o ingeniozitate deosebită pentru a inventa un sistem de urmărire şi menținere a calității în domeniul industriei prelucrătoare. Totuşi, chestiunea calității poate fi o problemă atunci când angajații utilizează stimulentele pentru a motiva o mai rapidă "procesare a oamenilor", cum ar fi realizarea de interviuri cu consumatorii pe stradă sau în magazine. Controlul de calitate este aici mult mai dificil.



Steelcase, Inc. foloseşte stimulente salariale pentru a motiva angajații direct productivi.

**Şanse diferite.** Atunci când muncitorii au şanse diferite de a produce la un înalt nivel, sistemul stimulentelor salariale este amenințat. Dacă aprovizionarea cu materiale şi calitatea echipamentului de producție diferă de la un loc de muncă la altul, anumiți muncitori vor fi dezavantajați în mod incorect în cazul unui sistem de stimulare salarială. În termenii teoriei aşteptărilor, muncitorii vor diferi în ceea ce priveşte aşteptarea că vor putea produce la un anumit nivel.

**Cooperare redusă.** Stimularea salarială care răsplăteşte productivitatea individuală ar putea scădea cooperarea dintre muncitori. De exemplu, pentru a menține o anumită valoare a salariilor, maşiniştii ar putea să acumuleze nejustificat materii prime sau să refuze sarcini auxiliare cum ar fi păstrarea curățeniei în atelier sau descărcarea materialelor. Urmăriți ceea ce s-a întâmplat atunci când Solar Press, o companie de tipărituri şi ambalaje din Illinois, a instalat un sistem de stimulare salarială pe bază de echipe.

> Nu a trecut mult timp până când atât managerii cât şi salariații au început să raporteze o serie de probleme. Datorită presiunii de a produce, echipele nu mai executau lucrările de întreținere ale echipamentului, aşa încât maşinile au început să se defecteze mai des decât înainte. Atunci când oamenii au descoperit căi mai bune sau mai rapide de a face anumite lucruri, unii le-au ascuns de colegii lor de frică să nu scadă altfel propriile lor venituri. Alții mormăiau că repartizarea sarcinilor nu era corectă, că anumite posturi necesitau mai mult efort decât altele. Aşa era, dar sistemul nu a luat în considerație acest lucru.[6]

**Concepere incompatibilă a posturilor.** În anumite cazuri, modul în care sunt concepute posturile poate face foarte dificilă instalarea stimulentelor salariale. La o bandă de asamblare, este aproape imposibil să identifici şi să recompensezi contribuțiile individuale la productivitate. Aşa cum s-a arătat mai sus, în astfel de

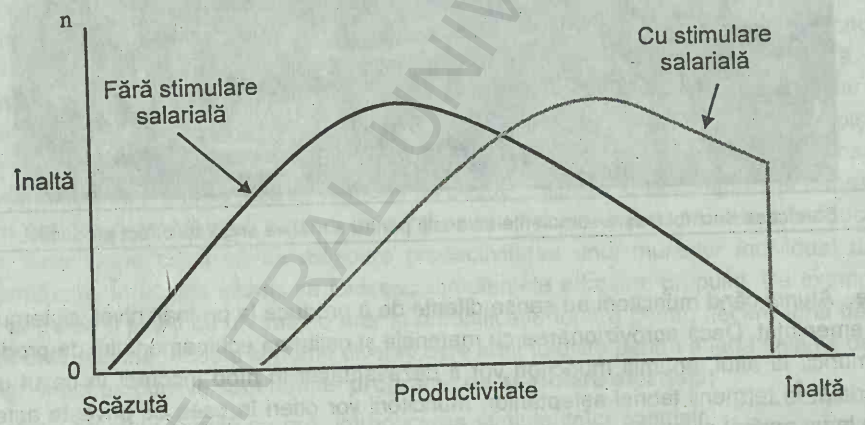
situații, se pot concepe sisteme de stimulare care să răsplătească productivitatea echipei. Totuşi, pe măsură ce mărimea echipei *creşte,* relația dintre productivitatea fiecărui individ şi salariul său *descreşte.* De exemplu, impactul productivității dumneavoastră într-o echipă de doi este mult mai mare decât impactul acestei productivități într-o echipă de zece - pe măsură ce mărimea echipei creşte, legătura dintre performanța şi salariul dumneavoastră se şterge, îndepărtând doritul efect stimulator.

*Restrângere de productivitate. Limitarea artificială a rezultatelor muncii care poate apărea în condițiile programelor de stimulare salarială.*

**Restricții asupra productivității.** Un impediment psihologic important față de utilizarea stimulării salariale este tendința muncitorilor de a restrânge productivitatea. Această restricție este reprezentată în Figura 7.1. În condiții normale, fără stimulente salariale, ne putem aştepta ca productivitatea să fie distribuită sub formă de "clopot" - puțini muncitori au productivități scăzute, acelaşi lucru se întâmplă pentru productivități înalte, majoritatea producând în zona de mijloc. Totuşi, atunci când se introduc stimulente salariale, muncitorii ajung la un acord informal despre ceea ce constituie munca corectă pentru o zi şi limitează artificial producția în mod corespunzător. În multe cazuri, această **restrângere de productivitate** poate micşora efectele pozitive aşteptate de la sistemul de stimulare, aşa cum se vede în Figura 7.1.

**FIGURA 7.1**

**Distribuții ipotetice de productivitate, cu şi fără stimulare salarială, atunci când stimularea provoacă restrângerea**




De ce apare deseori restrângerea în cazul sistemelor de stimulare salarială? Uneori, acest lucru se întâmplă deoarece muncitorii au sentimentul că productivitatea crescută ca urmare a stimulării va conduce la reduceri ale forței de muncă. Mai frecvent, totuşi, angajații se tem că dacă vor produce la un nivel deosebit de înalt, patronul va reduce tarifele pentru a scădea costurile cu munca vie. În anii de început ai industrializării, atunci când sindicatele erau inexistente sau slabe, astfel de lucruri erau frecvente. Inginerii studiau muncitorii în condiții normale de muncă şi managementul stabilea o normă de plată pentru fiecare unitate de productivitate. Atunci când managementul introducea sistemul de stimulare, muncitorii utilizau căi mai scurte dar legitime pe care le învățaseră la locul de muncă pentru a produce într-un ritm mai mare decât cel aşteptat. Ca răspuns la acest lucru, managementul schimba pur şi simplu norma pentru a cere o producție mai mare pentru aceeaşi sumă de bani! Astfel de istorii de reducere de tarife se transmit adeseori de la o generație de muncitori la alta în sprijinul restrângerii producției în cazul sistemelor de stimulare salarială. Aşa cum probabil vă aşteptați, restrângea este mai puțin probabilă atunci când există un climat de încredere şi un trecut de relații bune între management şi angajați.

## Legarea salariului de performanță în cazul muncii intelectuale

*Scheme de plată după merit. Sisteme care încearcă să lege salariul de performanță în cazul muncilor intelectuale.*

Comparativ cu munca fizică, munca intelectuală (posturi de funcționari, profesioniști sau manageri) oferă frecvent mai puține criterii obiective de performanță de care să se poată lega retribuția. Desigur, președinților de companii li se plătesc adeseori bonificații anuale care sunt legate de profitabilitatea firmei, iar vânzătorii sunt deseori plătiți pe bază de comision. Totuși, este dificil să găsești indicatori de încredere pentru performanța individuală a majorității angajaților ce prestează munci intelectuale. Astfel, în cazul multor asemenea posturi, performanța este evaluată prin judecata subiectivă a managerului celui aflat în discuție.

Încercările de a lega salariul de performanță în cazul muncilor intelectuale sunt numite adeseori **scheme de plată după merit**. Așa după cum plata în acord cu bucata este prototipul pentru cele mai multe programe de stimulare salarială, există un prototip pentru schemele de plată după merit. Periodic (de obicei anual), managerilor li se cere să aprecieze activitatea subordonaților cu ajutorul unor scale de evaluare sau cu ajutorul descrierii scrise a activității. Utilizând aceste evaluări, managerii recomandă apoi acordarea unei plăți după merit, deasupra sau sub salariul de bază al subordonatului evaluat. Această plată este de obicei încorporată în salariul anului următor. Atât timp cât indicatorii unei bune performanțe pot fi neclari sau foarte subiectivi în cazul unor munci intelectuale (în special munci manageriale), plata după merit poate constitui un semnal destul de clar că organizația consideră activitatea salariatului "pe calea cea bună". Indivizii care văd o legătură puternică între recompense și activitatea depusă tind să aibă o activitate mai bună.[7] În plus, cei ce prestează munci intelectuale (și în special managerii) sprijină în mod deosebit ideea că performanța ar trebui să constituie un determinant important al salariului.[8] Astfel, schemele de plată după merit sunt utilizate mai mult decât programele de stimulare salarială. În ciuda faptului că plata după merit poate stimula o activitate eficace, că există un sprijin substanțial pentru plata după merit și că majoritatea organizațiilor susțin că folosesc plata după merit, se pare că multe dintre aceste sisteme utilizate în prezent sunt *ineficace*. Mulți dintre indivizii care lucrează în condițiile unor astfel de planuri nu percep legătura dintre performanța în muncă și retribuția lor. Există de asemenea dovezi că, în cazul unora dintre scheme, plata *nu* este legată de fapt de performanță.[9] Multe dovezi referitoare la ineficacitatea schemelor au fost aduse de studiile care au urmărit evoluția în timp a creșterilor de salarii. De exemplu, un studiu asupra managerilor a arătat că creșterile de salariu dintr-un anumit an erau adeseori necorelate cu creșterile de salariu din anii adiacenți.[10] Din ceea ce știm despre consecvența performanței umane, un astfel de rezultat nu pare probabil dacă organizația ar lega într-adevăr salariul de performanță. În majoritatea organizațiilor, vechimea, numărul de subordonați și nivelul ierarhic al postului condiționează mai mult nivelul salariului decât performanța. Desigur, anumite organizații mențin direcția corectă. HBO Inc., compania de divertisment, este una dintre firmele care se străduiesc în mod serios să mențină legătura dintre salariu și performanță. Chiar în cadrul sistemului de asigurare a sănătății din S.U.A., oamenii au început să se gândească să facă aceasta (vedeți "ÎN OBIECTIV: *Legarea salariilor doctorilor de performanță*").

## Problemele potențiale ale schemelor de salarizare după merit

Ca și programele de stimulare salarială, schemele de salarizare după merit au o serie de probleme potențiale în cazul în care patronii nu le aplică cu grijă.

**Departajare redusă.** Unul dintre motivele pentru care schemele de plată după merit nu reușesc să-și atingă efectul scontat este acela că managerii par să nu fie capabili sau nu vor să facă departajarea dintre cei cu activitate bună și cei cu activitate proastă. În capitolul 4 am arătat că evaluările subiective ale activității pot fi dificil de făcut și ele sunt adeseori distorsionate de o serie de erori perceptuale. În absența unor sisteme de notare a performanței concepute pentru a controla aceste probleme, managerii ar putea presupune că singurul sistem corect este acela de a-i nota pe subordonați ca având performanțe egale. Sisteme de evaluare corectă sunt folosite rar. Anchetele arată în mod constant insatisfacția de ambele părți, a celor care notează și a celor evaluați.[11] Chiar atunci când managerii se simt în stare să departajeze clar pe cei cu performanțe bune de cei cu performanțe slabe, ei pot să nu dorească să o facă. Dacă sistemul de evaluare a

performanței nu-l ajută pe manager să asigure un feedback deciziei sale pentru subordonați, acesta ar putea folosi strategia de egalizare pentru a evita conflictele cu aceştia sau între aceştia. Dacă există cu adevărat diferențe de performanță între subordonați, egalizarea îi va suprarecompensa pe cei cu performanțe slabe şi îi va subrecompensa pe cei cu performanțe bune.[12]

## *ÎN OBIECTIV: Legarea salariilor doctorilor de performanță*

FORT WASHINGTON, Pa. - Doctorul de familie David Badolato a câştigat note bune din partea pacienților pentru faptul că este disponibil în caz de urgență, explică clar tratamentele şi se îngrijeşte de nevoile lor.

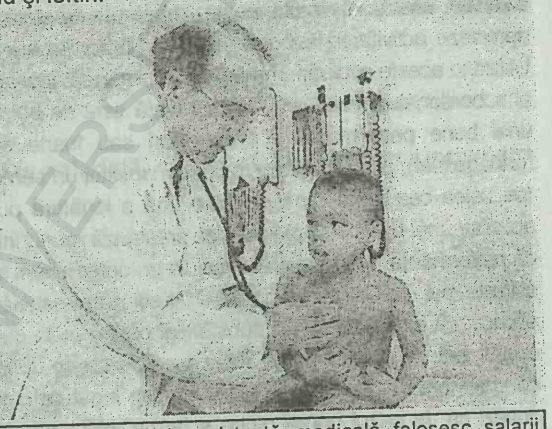
El a obținut luna aceasta o bonificație la salariu de 19% din partea U.S. Healthcare Inc., o importantă organizație de întreținere a sănătății care îi asigură aproape jumătate dintre cei 2.300 pacienți. În fiecare an, U.S. Healthcare îşi anchetează membrii pentru a vedea ce părere au aceştia despre doctorii lor. Salariul stimulativ al doctorului Badolato pentru anul 1992 s-a datorat în parte scorului pe care l-a înregistrat pe chestionarele pacienților. Bonificația sa de 19% depăşea media de 15% pe care o înregistrau doctorii din sistemul Healthcare.

Sistemele de plată stimulatoare pentru doctori încep să prindă rădăcini ca urmare a credinței că ele ar putea să ajute la creşterea calității îngrijirii medicale asigurate de diferite organizații pentru întreținerea sănătății. Printre organizațiile care au început să le folosească găsim FHP International Corp. din California, unitățile de îngrijire ale Cigna Corp. şi New York Life Insurance Co., şi Avmed-Santa Fe cu baza în Florida.

Dar plata de bonificații pentru doctori a provocat resentimente la o mulțime de alte organizații de întreținere a sănătății. Scepticii nu agreează ideea de a lega stimulentele de simțul "calității" pe care îl au pacienții, susținând că pacienții se bazează prea mult pe probleme marginale cum ar fi comportarea unei recepționiste sau punctualitatea doctorului.

Sistemul de stimulare este destinat medicilor ca Dr. Badolato care practică medicina pe cont propriu dar au un contract să trateze pacienții care cotizează la o organizație de asigurare a sănătății. De obicei, astfel de doctori sunt plătiți cu o sumă fixă, cum ar fi 10 dolari pe lună, pentru fiecare pacient pe care îl consultă.

Dar sistemul cu taxă fixă nu a fost privit întotdeauna ca fiind în interesul pacienților. Deoarece doctorii nu primesc nici un supliment pentru cazurile complicate, criticii susțin că organizațiile de întreținere a sănătății pot duce la medicină pe bandă rulantă, în care doctorii sunt apreciați pentru abilitatea lor de a procesa pacienții rapid şi ieftin.



Sistemele dirijate de asistență medicală folosesc salarii stimulatoare pentru a spori calitatea îngrijirii medicale. Părerea pacienților despre munca doctorilor ajută la stabilirea nivelului salariului. Este acesta o corectă recunoaştere a performanțelor medicului?

"Noi dorim să creăm un climat care să dea mai multă putere doctorului", spune Bernard Mansheim, şeful serviciilor medicale de la Avmed-Santa Fe. Compania sa plătește doctorilor o bonificație pentru calitatea activității de 5 până la 15% din salariul lor de bază, în funcție de scorul pe care îl realizează pe chestionarele referitoare la satisfacția pacienților şi o inspecție a înregistrărilor lor de la birou.

1. Credeți că salarizarea după merit poate să îmbunătățească în realitate activitatea medicilor, sau ei sunt motivați mai intrinsec?
2. Care sunt implicațiile etice ale plății după merit a medicilor?

---

Sursa: Extras din Anders, G. (25 ianuarie 1993). More managed health-care sistems use incentive pay to reward "best" doctors. *The wall Street Journal,* pag. B1, B4.

**Creşterile prea mici.** O a doua ameninţare la adresa eficacităţii schemelor de plată după merit apare atunci când creşterile după merit sunt pur şi simplu prea mici pentru a fi nişte motivatori eficace. În acest caz, chiar dacă recompensele sunt legate cu grijă de performanţe şi managerii fac o treabă bună în departajarea celor cu activitate bună de cei cu activitate slabă, efectul motivaţional dorit al creşterii de retribuţie poate să nu fie realizat. Culmea ironiei, unele firme chiar abandonează plata după merit atunci când inflaţia este mare sau atunci când întâmpină dificultăţi economice. Tocmai atunci când este mai mare nevoie de motivaţie, efectul motivaţional al salarizării după merit este îndepărtat. Uneori, se asigură într-o măsură rezonabilă plata după merit dar impactul ei motivaţional este redus deoarece ea este răspândită de-a lungul întregului an sau deoarece organizaţia nu reuşeşte să comunice cât de mult din această creştere se datoreşte meritului şi cât anume costului vieţii. Pentru a depăşi această problemă de vizibilitate, anumite firme au înlocuit salarizarea convenţională după merit cu o **bonificaţie unică**[b] care este plătită în întregime o singură dată şi nu este inclusă în salariul de bază. Astfel de bonificaţii reţin atenţia oamenilor!

Atunci când salariul de merit reprezintă o parte importantă a pachetului salarial, managementul trebuie să fie foarte atent pentru a se asigura că leagă plata după merit de criterii de performanţă care sunt cu adevărat în beneficiul organizaţiei. Altfel, angajaţii ar putea fi motivaţi să-şi câştige bonificaţia anuală pe seama obiectivelor pe termen lung ale organizaţiei.

*Bonificaţie unică. Un drept salarial după merit care este acordat în întregime la o singură plată, nefiind inclus în salariul de bază.*

**Confidenţialitatea salariului.** O ultimă ameninţare la adresa eficacităţii schemelor de salarizare după merit este extrema confidenţialitate care înconjoară salariile din marea majoritate a organizaţiilor. Faptul că salariile sunt informaţii confidenţiale a constituit mult timp un principiu al managementului de personal şi conducătorii îşi roagă adeseori angajaţii care primesc creşteri de salariu după merit să nu discute acest subiect cu colegii lor de muncă. Observaţi implicaţiile unei astfel de confidenţialităţi asupra schemelor de plată după merit. Chiar dacă salariul de merit este administrat corect, corelat cu performanţa şi este generos, angajaţii ar putea rămâne neştiutori în legătură cu aceste lucruri deoarece ei nu au nici o posibiltate de a-şi compara propriul tratament după merit cu al altora. În consecinţă, o astfel de confidenţialitate poate deteriora serios impactul motivaţional al unor scheme de retribuire după merit, de altfel bine concepute. Deşi pare incredibil, multe organizaţii nu îşi informează angajaţii despre creşterea medie de salariu primită de către toţi cei care fac aceeaşi muncă.

Dată fiind confidenţialitatea extremă, v-aţi putea aştepta ca angajaţii să fie complet ignoranţi cu privire la salariile altor membri ai organizaţiei. De fapt, acest lucru nu este adevărat - în absenţa unor informaţii mai bune, angajaţii sunt tentaţi să "inventeze" salariile altor membri ai organizaţiei. Din nefericire, această inventare se pare că reduce atât satisfacţia cât şi motivaţia. Mai exact, o serie de studii au arătat că managerii au tendinţa de a supraestima salariile subordonaţilor şi egalilor lor şi de a subestima salariile superiorilor lor (vedeţi Figura 7.2)[13]. În general, aceste tendinţe vor reduce satisfacţia dată de plată, vor deteriora percepţiile legăturii dintre performanţă şi recompense şi vor reduce valenţa promovării la un nivel managerial superior.

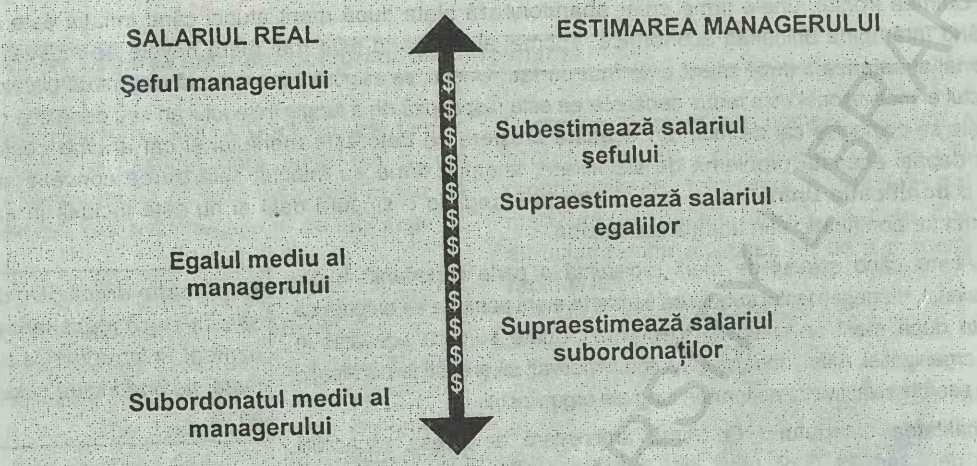
Un experiment interesant a examinat efectele deconspirării salariilor asupra performanţelor şi satisfacţiei vânzătorilor de produse farmaceutice care operau în cadrul unui sistem de plată după merit.

Cu ocazia unei şedinţe obişnuite referitoare la vânzările districtuale, fiecare dintre cei 14 manageri din grupul experimental au prezentat subordonaţilor lor noul program de administrare deschisă, neconfidenţială a salariilor. Vânzătorilor li s-au oferit informaţii despre cea mai mică creştere de salariu, cea mai mare creştere de salariu şi media generală din ultimul an. Creşterile se situau între nici o creştere şi 75 dolari pe lună, cu o medie de 43 dolari. Creşterile au fost clasificate în funcţie de district, regiune şi creşterile de salariu ale companiei. De asemenea, nivelele de salarii (scăzut, mediu şi ridicat) au fost date pentru vânzători pe baza vechimii lor în cadrul companiei (1 până la 5; 5 la 10; 10 la 20 şi mai mult de 20 ani). Numele individuale explicite sau salariile de bază nu au fost deconspirate vânzătorilor. Totuşi, această informaţie putea fi obţinută de la supraveghetori. Performanţa fiecărui vânzător a fost făcută disponibilă de către managerul districtual pentru a putea fi inspectată de către ceilalţi vânzători.[14]

[b] NT - Denumită uneori în România *salariu de merit* acest gen de bonificaţie se aplică, de exemplu, salariaţilor Ministerului Sănătăţii.

FIGURA 7.2

**Estimarea de către manageri a salariilor câştigate de către şef, egali şi subordonaţi**




După implementarea dezvăluirii salariilor, vânzătorii din cadrul grupului experimental au dovedit creşteri semnificative de productivitate şi de satisfacţie referitor la retribuire. Totuşi, atât timp cât performanţa consta de fapt în evaluarea dată de supraveghetor, este posibil ca supraveghetorii să se fi simţit presaţi să dea evaluări mai bune în condiţiile sistemului de plată deschis, în care acţiunile lor erau expuse verificării. Aceasta, desigur, a ridicat o problemă importantă. Dacă sistemul de evaluare a performanţei este neadecvat şi insuficient justificat, o politică de retribuire mai deschisă nu va face decât să expună lipsa de adecvare a sistemului de plată după merit şi va conduce managerii la evaluarea performanţei într-o manieră care să reducă conflictele. Din nefericire, acesta se pare că este motivul pentru care majoritatea organizaţiilor menţin relativa confidenţialitate cu privire la retribuţie. Una dintre excepţii este firma lui Steven Jobs' Next Computers, care are un sistem de salarizare complet deschis. Deşi multe servicii publice şi civile au sisteme de retribuire deschise, marea majoritate nu pretind că plătesc performanţa.

## *Utilizarea retribuirii pentru a motiva munca de echipă*

*Participarea la profit. Întoarcerea unei părţi din profit la angajaţi sub forma unei bonificaţii cash sau a unei suplimentări a fondului de pensii.*

O parte dintre aspectele disfuncţionale ale schemelor de stimulare salarială şi de retribuire după merit provin din orientarea lor exagerată spre individ. Oamenii renunţă uneori la urmărirea propriilor obiective (inclusiv retribuţia) pe seama obiectivelor grupului lor de muncă, ale departamentului sau ale organizaţiei. În consecinţă, anumite firme au înlocuit sau au completat stimularea salarială individuală cu programe concepute să sprijine mai multă cooperare şi muncă în echipă.[15] Observaţi că fiecare dintre programele pe care le vom discuta mai jos are cumva o altă focalizare motivaţională. Organizaţiile trebuie să aleagă acele programe de retribuire care le sprijină nevoile strategice.

**Participarea la profit. Participarea la profit** este unul dintre cele mai utilizate sisteme de stimulare cu orientare spre grup. În anii în care firma obţine profit, o parte a acestuia este acordată angajaţilor sub forma unei bonificaţii, uneori sub formă de bani gheaţă, iar alteori sub forma amânată a suplimentării fondului de pensii. Astfel de bani sunt desigur bineveniţi şi ei pot consolida o anumită identificare cu compania. Totuşi, nu este foarte probabil ca participarea la profit, aşa cum se practică ea, să fie foarte motivaţională. Cea mai mare problemă care apare este aceea că există prea mulţi factori dincolo de posibilităţile de control ale forţei

de muncă (cum ar fi starea generală a economiei) care pot afecta profitul indiferent cât de bine şi-au făcut datoria salariaţii. De asemenea, într-o firmă mare, este dificil de văzut care este impactul acţiunilor individuale asupra profitului. De exemplu, timp de doi ani de la introducerea pentru prima oară a unui program de participare la profit în cadrul firmei Chrysler, compania nu a făcut nici o plată. La o forţă de muncă de 63.000 salariaţi, impactul unei persoane asupra profitului ar putea fi complet neclar.

Participarea la profit pare să funcţioneze mai bine în cazul firmelor mai mici care reuşesc să realizeze regulat un profit frumuşel pe care să îl distribuie apoi în concordanţă cu meritul. Lincoln Electric, despre care am discutat în capitolul 6, utilizează o astfel de strategie.

*Împărţirea câştigurilor. Un program de stimulare salarială de grup bazat pe îmbunătăţirea productivităţii sau a activităţii asupra căreia forţa de muncă are un anumit control.*

**Împărţirea câştigurilor.** Programele de **împărţire a câştigurilor** sunt programe de stimulare de grup care se bazează pe o productivitate sau performanţă îmbunătăţită asupra căreia forţa de muncă are un anumit control.[16] Acestea cuprind adeseori reduceri ale costurilor cu manopera, materialele sau stocurile. Atunci când costurile măsurate scad, compania plăteşte o bonificaţie lunară corespunzător unei formule predeterminate care împarte aceste "câştiguri" între angajaţi şi firmă. De exemplu, un astfel de program instalat la producătorul canadian de celuloză şi hârtie Fraser recompensează angajaţii pentru cantitatea redusă de rebuturi şi consumul diminuat de abur în timpul producţiei. Programul nu ia în consideraţie costul producerii aburului şi preţul internaţional al hârtiei, lucruri asupra cărora forţa de muncă nu are nici un control.[17]

Programele de împărţire a câştigurilor au fost implementate de obicei cu ajutorul comitetelor care includ participarea numeroasă a forţei de muncă. Acest lucru determină dezvoltarea încrederii şi a angajamentului faţă de formulele de împărţire care sunt utilizate pentru a transforma câştigurile în bonificaţii. De asemenea, majoritatea programelor includ reprezentanţii tuturor membrilor unităţii, inclusiv oameni din producţie, manageri şi personal auxiliar.

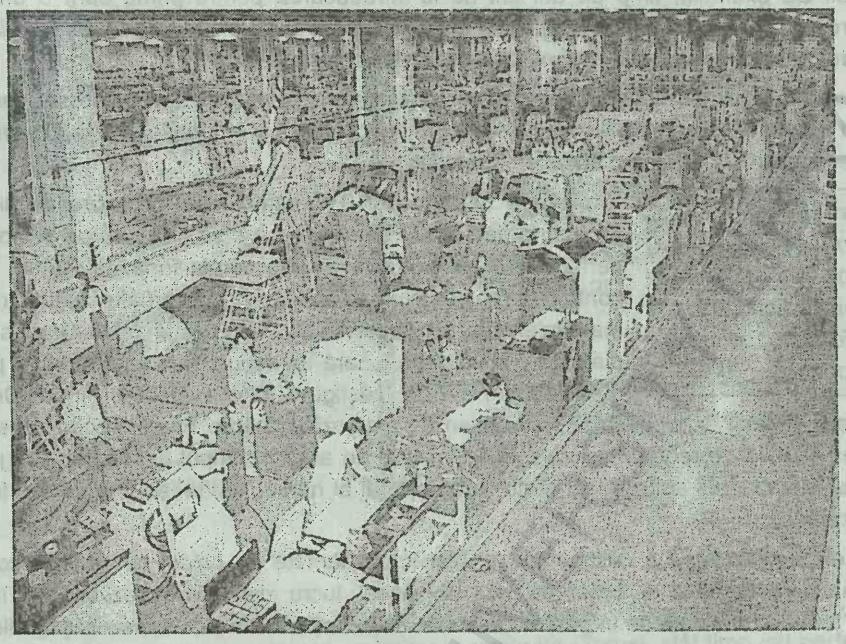
Cel mai obişnuit program de împărţire a câştigurilor este Programul Scanlon, dezvoltat de liderul sindical Joe Scanlon în anii 1930.[18] Programul subliniază managementul participativ şi rezolvarea în comun a problemelor de către manageri şi angajaţi, dar el evidenţiază, de asemenea, utilizarea sistemului de retribuire în recompensarea angajaţilor pentru acest comportament cooperant. Astfel, retribuirea este utilizată pentru a alinia obiectivele angajaţilor şi ale companiei. Programul Scanlon a fost utilizat cu succes de către o multitudine de mici firme familiale din industria prelucrătoare. De asemenea, în ultimii ani, multe companii mari (de exemplu, General Electric, Motorola, Carrier, Dana) au implementat programe de tip Scanlon în unele dintre uzinele lor.[19] Revenirea spectaculoasă a producătorului de motociclete Harley-Davidson se datoreşte în parte instituirii împărţirii câştigurilor. În general, creşterile de productivitate care urmează introducerii programelor de tip Scanlon sprijină ideea impactului motivaţional al acestei stimulări salariale de grup.[20] Percepţia faptului că programul este corect este însă critică.[21]

*Retribuirea bazată pe calificare. Un sistem în care oamenii sunt plătiţi în concordanţă cu numărul de calificări pe care l-au dobândit.*

**Retribuirea bazată pe calificare.** Ideea care se află în spatele **retribuirii bazate pe calificare** (uneori numită salarizare pentru pricepere) este aceea de a-i motiva pe angajaţi să asimileze o mare varietate de sarcini de muncă, indiferent de activitatea pe care o prestează la un moment dat. Cu cât acumulează mai multe cunoştinţe, cu atât este mai mare retribuţia.[22] Companiile utilizează retribuirea pe bază de calificare pentru a încuraja flexibilitatea angajaţilor în repartizarea sarcinilor de muncă şi pentru a le da o viziune mai largă asupra întregului proces de muncă. Ea este utilă în special în cazul echipelor autoconduse (Capitolul 8) în care angajaţii împart munca aşa cum cred ei că este bine. Este de asemenea utilă în cazul fabricaţiei flexibile (Capitolul16) unde apar schimbări rapide în ceea ce priveşte solicitările postului. Uzina din Quebec a firmei Bell Helicopter Textron utilizează retribuirea bazată pe calificare pentru montatorii săi de aparate de zbor cu scopul de a le îmbunătăţi flexibilitatea.

Costurile de instruire pot fi foarte mari în cazul unui sistem bazat pe calificare. În plus, atunci când sistemul a fost introdus, el trebuie folosit. Uneori, managerii vor să păstreze angajaţii la realizarea unor

sarcini pentru care sunt foarte buni în loc să îi lase să capete noi deprinderi. Figura 7.3 compară diferitele programe de retribuire pe care organizațiile le utilizează pentru a motiva munca în echipă.



La uzina din Quebec a firmei Bell Helicopter Textron, retribuirea pe bază de calificare încurajează flexibilitatea în privința desemnării sarcinilor de muncă pentru montatorii de aparate de zbor asigurându-le acestora o imagine de ansamblu asupra întregului proces de muncă.

## CONCEPEREA POSTULUI CA MOTIVATOR

Utilizarea banilor ca motivator este în primul rând o încercare de a profita de motivația extrinsecă, în timp ce tentativele obişnuite de utilizare a conceperii postului ca motivator reprezintă o încercare de a profita de motivația intrinsecă. În esență, scopul obişnuit al proiectării posturilor este de a identifica caracteristicile care fac anumite sarcini mai motivatoare decât altele şi de a include aceste caracteristici în conceperea posturilor.

### *Concepțiile tradiționale ale proiectării posturilor*

De la apariția revoluției industriale până în anii 1960, filosofia preponderentă cu privire la proiectarea celor mai multe dintre posturile nonmanageriale a fost aceea de simplificare a muncii. Rădăcinile istorice ale simplificării muncii se găsesc în forțele sociale, economice şi tehnologice care au existat încă înainte de revoluția industrială. Perioada preindustrială s-a caracterizat prin creşterea urbanizării şi dezvoltarea economiei de piață liberă, care a impulsionat cererea de bunuri manufacturate. Astfel, a apărut o diviziune a muncii în cadrul societății şi întreprinderi industriale specializate, care utilizau nou descoperitele maşini, au apărut pentru a satisface această cerere. Având maşini complexe dar o forță de muncă needucată, neinstruită, aceste organizații şi-au dat seama că *specializarea* era singura cale pentru o producție eficientă. Dacă realizarea unui obiect se putea descompune în secvențe foarte simple, de bază, chiar şi un muncitor needucat, cu un minim de instrucție, ar fi putut contribui la realizarea uneia dintre aceste secvențe.

FIGURA 7.3
**Caracteristicile programelor de stimulare de grup**

| TIP DE PROGRAM | CUM FUNCŢIONEAZĂ | DE CE ARE NEVOIE PENTRU A FI EFICACE | AVANTAJE | DEZAVANTAJE |
|---|---|---|---|---|
| Participare la profit | Angajaţii primesc o bonificaţie variabilă anuală bazată pe profiturile companiei. Plăţile pot fi făcute cash sau prin depunere la fonduri suplimen-tare de pensii. | • Participarea colectivă a anga-jaţilor trebuie să poată influenţa profiturile.<br>• Patronii trebuie să aprecieze suficient de mult contribuţia angajaţilor pentru a dori să împartă profiturile. | • Formula de stimulare este simplă şi uşor de comunicat.<br>• Programul este în mod garantat posibil de aplicat. Se plătesc bani doar atunci când firma este suficient de profitabilă.<br>• Uneşte interesele financiare ale angajaţilor şi ale patronilor. | • Plata anuală poate să-i facă pe angajaţi să neglijeze activitatea pe termen lung.<br>• Factori care nu sunt controlaţi de angajaţi pot influenţa profitul.<br>• Planul forţează companiile private să-şi facă publice situaţiile financiare. |
| Împărţirea câştigurilor | Atunci când o unitate atinge anumite cote de performanţă predeterminate, toţi membrii primesc bonificaţii. Obiectivele includ deseori o mai mare productivitate, calitatea şi servirea consumatorilor | • Obiectivele trebuie să fie măsurabile.<br>• Managementul trebuie să încurajeze implicarea angajaţilor.<br>• Angajaţii trebuie să aibă un mare grad de încredere în management. | • Planul îmbunătăţeşte coordonarea şi munca în echipă.<br>• Angajaţii învaţă mai multe despre afacere şi se concentează pe obiective.<br>• Angajaţii lucrează mai mult şi mai inteligent. | • Programele care se concentrează numai asupra productivităţii pot conduce la ignorarea altor obiective importante cum ar fi calitatea.<br>• Compania va trebui să plătească bonificaţii chiar atunci când nu are profit. |
| **Salarizarea pe baza calificării** | Salariul unui angajat creşte cu numărul de sarcini pe care le poate face, indiferent de munca prestată. | • Trebuie identificate deprinderile şi să li se aloce o gradare pentru plată.<br>• Compania trebuie să aibă proceduri bine dezvoltate de evaluare şi instruire a angajaţilor. | • Prin creşterea flexibilităţii, programul permite companiei să opereze cu personal mai puţin.<br>• Programul le oferă muncitorilor o perspectivă mai largă, făcându-i să fie mai mult adepţii rezolvării problemelor. | • Majoritatea angajaţilor vor învăţa toate meseriile aplicabile, crescând astfel costurile cu munca vie.<br>• Costurile cu instruirea sunt ridicate. |

Sursa: Perry, N.J. (19 decembrie 1988). Here come richer, riskier plans. Fortune, 50-58, pag. 52.

Zenitul simplificării muncii a apărut la începutul anilor 1900 atunci când inginerul industrial[c] Frederick Winslow Taylor a prezentat comunității industriale principiile managementului științific.[23] Vă amintiți desigur din capitolul 1 că Taylor a susținut diviziunea extremă a muncii și specializarea, extinzând-o chiar la nivelul supraveghetorilor care trebuiau să joace roluri de instructor, om care disciplinează și așa mai departe. De asemenea, el a susținut standardizarea atentă și reglementarea activităților de muncă și a pauzelor de odihnă. În mod intuitiv, posturile concepute în concordanță cu principiile managementului științific nu par a fi motivate intrinsec. Strategia motivațională utilizată de management în acea perioadă consta din supravegherea atentă și aplicarea retribuirii în acord individual cu bucata. Nu am face nici un serviciu istoriei dacă am trage concluzia că simplificarea muncii nu a fost bine primită de muncitori, care erau în cea mai mare parte nesindicalizați, needucați și care luptau să-și satisfacă nevoile de bază. De fapt, această simplificare i-a ajutat să atingă un standard de viață rezonabil. Totuși, în ultimii ani, cu o forță de muncă mai bine educată, ale cărei nevoi de bază sunt relativ bine satisfăcute, oamenii de știință din domeniul comportamentului au început să-și pună întrebări asupra impactului simplificării muncii asupra performanței, satisfacției consumatorilor și calității vieții industriale.

## *Extensia muncii și motivația*

Extensia muncii poate fi definită ca anvergura și profunzimea unui post.[24] Anvergura se referă la numărul de activități diferite desfășurate într-un post, în timp ce profunzimea se referă la gradul de libertate sau control pe care îl are muncitorul asupra modului în care aceste sarcini se realizează efectiv. Posturile "largi" necesită muncitori capabili să *facă* un număr de sarcini diferite, în timp ce posturile "adânci" subliniază libertatea de a *planifica* cum să-și facă munca.

Așa cum se poate vedea din Figura 7.4, posturile care au anvergură și profunzime mari sunt numite posturi cu extensie mare. Postul de profesor este un bun exemplu de muncă cu extensie mare. El este larg deoarece implică executarea unui număr de sarcini diferite, cum ar fi predarea, notarea, cercetarea, scrierea și participarea în comitete. El este, de asemenea, profund, deoarece există o libertate considerabilă asupra modului în care sunt îndeplinite aceste sarcini. În general, profesorii au destulă libertate să aleagă un anumit stil de predare, o formă de notare și un anumit domeniu de cercetat. În mod similar, posturile manageriale au o extensie foarte mare. Managerii desfășoară o multitudine de activități diverse (supraveghere, instruire, evaluarea performanței, scriere de rapoarte) și au o anumită libertate referitoare la modul în care își realizează aceste sarcini.

Exemplul clasic de post cu extensie scăzută este munca tradițională la banda rulantă. Această muncă este simultan "îngustă" și "superficială" în sensul că se execută în mod repetat și după un anumit ritual o singură sarcină (cum ar fi montarea roților unui automobil), fără nici o libertate referitoare la metodă. Vederile tradiționale ale concepției posturilor erau încercări de realizarea de posturi cu extensie mică în care muncitorii se specializau în realizarea unei singure sarcini.

În anumite ocazii, întâlnim munci care au anvergură mare dar profunzime redusă sau viceversa. Pentru scopuri motivaționale, putem considera că și aceste posturi au extensie relativ redusă. De exemplu, un muncitor multifuncțional al unei linii de asamblare pe bandă rulantă acoperă locurile libere datorate absenței unor muncitori din diferite părți ale liniei. Deși acest post necesită realizarea unui număr de sarcini, el implică puțină libertate referitoare la momentul și modul cum să realizeze aceste sarcini. Pe de altă parte, unele posturi implică destulă libertate referitoare la o singură sarcină, definită îngust. De exemplu, inspectorii pentru controlul calității realizează o singură sarcină, repetitivă, dar li se poate cere să exercite un anumit grad de judecată pentru realizarea acestei sarcini. În mod similar, muncitorii care supraveghează funcționarea unui echipament (cum ar fi o uzină nuclearo-electrică) ar putea executa o singură sarcină dar să li se pretindă exercitarea unei libertăți de decizie considerabile la apariția unei probleme.

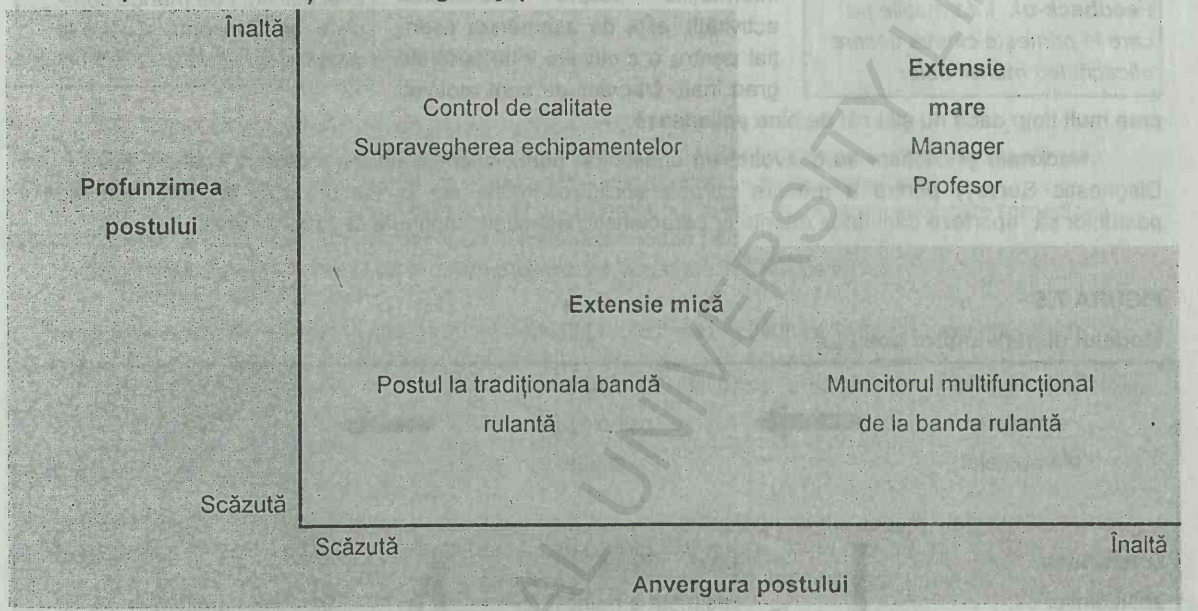
---

[c] NT - Conform definiției propuse de American Institute of Industrial Engineers Inc., *ingineria industrială se ocupă cu proiectarea, perfecționarea și aplicarea în practică a sistemelor integrate alcătuite din oameni, materiale și echipamente.* Vedeți H.B., Maynard. Manual de inginerie industrială, București, Editura Tehnică, 1975, pag. 18.

Teoriile motivaționale pe care le-am discutat în capitolul precedent indică faptul că muncile cu extensie mare (*atât* largi cât și profunde) ar trebui să asigure o mai mare motivație intrinsecă decât muncile cu extensie redusă. Ierarhia Maslow a nevoilor și teoria ERC par a indica amândouă că oamenii își pot satisface nevoi de ordin mai înalt atunci când execută munci cu extensie mai mare. Teoria așteptărilor sugerează faptul că muncile cu extensie mare pot asigura motivația intrinsecă dacă rezultatele ce derivă din aceste munci sunt atractive.

FIGURA 7.4

**Extensia postului ca funcție de anvergură și profunzime**




## *Modelul caracteristicilor posturilor*

Conceptul de extensie a muncii ne asigură o introducere facilă la întrebarea de ce anumite munci par a fi motivate mai intrinsec decât altele. Totuși, putem descoperi o delimitare mai riguroasă a proprietăților motivaționale ale posturilor din modelul caracteristicilor posturilor elaborat de J. Richard Hackman și Greg Oldham (Figura 7.5).[25] Așa după cum observați, modelul caracteristicilor posturilor propune existența câtorva caracteristici esențiale ale posturilor care au un anumit impact psihologic asupra muncitorilor. La rândul lor, stările psihologice critice induse de natura postului conduc la anumite rezultate care sunt relevante pentru muncitor și pentru organizație. În final, alți câțiva factori (moderatori) influențează gradul în care aceste relații rămân valabile.

*Diversitatea aptitudinilor. Posibilitatea de a efectua o diversitate de activități legate de muncă utilizând diferite aptitudini și talente.*

**Caracteristicile esențiale ale postului.** Modelul caracteristicilor posturilor arată că există cinci dimensiuni esențiale ale posturilor care au un potențial deosebit de activ pentru influențarea motivației muncitorului: diversitatea aptitudinilor, identitatea sarcinii, importanța sarcinii, autonomia și feedback-ul. Aceste dimensiuni sunt descrise în detaliu în Figura 7.6. În general, nivele mai ridicate ale acestor dimensiuni ar trebui să conducă la rezultatele favorabile arătate în Figura 7.5. Observați că **diversitatea aptitudinilor**, șansa de a presta o mare varietate de activități legate de muncă utilizând aptitudini și talente diferite, corespunde destul de exact cu anvergura muncii pe care am discutat-o mai devreme. **Autonomia**, libertatea de a programa propriile activități de muncă și de a decide asupra procedurilor de muncă, corespunde cu profunzimea

***Autonomia.*** *Libertatea de a-ţi programa propriile activităţi de muncă şi de a decide asupra procedurilor de realizare.*

muncii. Totuşi, Hackman şi Oldham au recunoscut că cineva poate avea un grad mare de control asupra unei diversităţi de aptitudini care sunt însă percepute ca fiind lipsite de importanţă şi fragmentate. Ca urmare, s-au introdus conceptele de importanţă a sarcinii şi identitate a sarcinii. **Importanţa sarcinii** este impactul pe care un post îl are asupra celorlalţi. **Identitatea sarcinii** este gradul în care un post implică realizarea unei munci complete, de la început şi până la sfârşit. În plus, cei doi au recunoscut că **feedback-ul**, informaţiile despre eficacitatea activităţii, este de asemenea esenţial pentru o motivaţie intrinsecă de grad înalt. Oamenii nu sunt motivaţi prea mult timp dacă nu ştiu cât de bine acţionează.

***Importanţa sarcinii.*** *Impactul pe care îl are munca asupra altor oameni.*

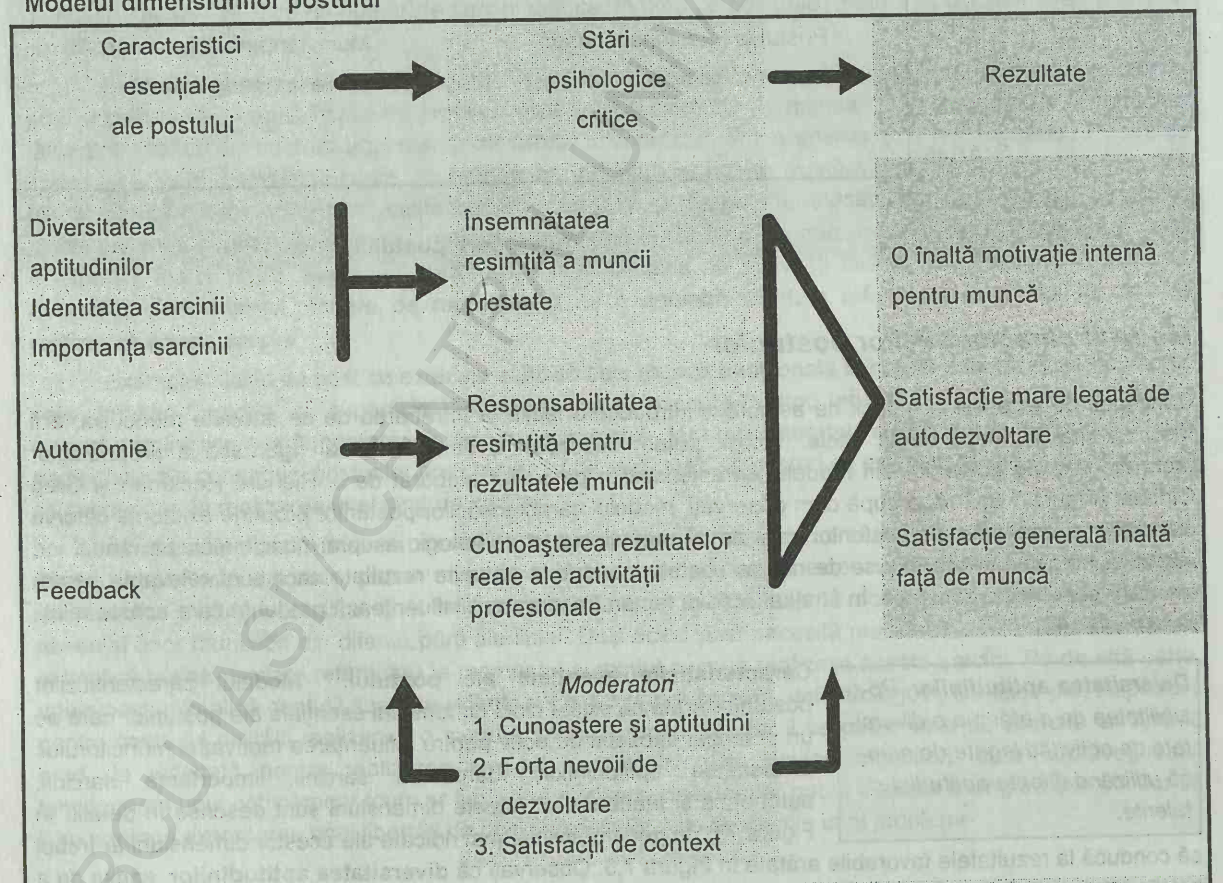
***Identitatea sarcinii.*** *Gradul în care un post implică realizarea unei activităţi de muncă complete, de la început şi până la sfârşit.*

***Feedback-ul.*** *Informaţiile pe care le primeşte cineva despre eficacitatea muncii sale.*

Hackman şi Oldham au dezvoltat un chestionar numit ancheta de diagnostic a postului (JDS - Job Diagnostic Survey) pentru a măsura caracteristicile esenţiale ale posturilor. JDS le cere deţinătorilor posturilor să raporteze cantitatea diferitelor caracteristici esenţiale conţinute de propriul post.

**FIGURA 7.5**

**Modelul dimensiunilor postului**




Sursa: Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign.* Reading, MA: Addison Wesley. Copyright 1980 Addison-Wesley Publishing Company. Figura 4.6. Republicată cu permisiunea editorului.

BCU IAŞI / CANTEMIR UNIVERSITY

Din aceste rapoarte, putem realiza profiluri pentru a putea compara proprietăţile motivaţionale ale diferitelor posturi. De exemplu, Figura 7.7 ne prezintă profiluri JDS pentru managerii de nivel inferior dintr-o întreprindere de servicii publice (adunate de autorul acestei cărţi) şi acelea pentru operatorii introducere date dintr-o altă firmă (relatate de către Hackman şi Oldham). În timp ce managerii desfăşoară o gamă completă de sarcini manageriale, operatorii execuţă o muncă foarte regulată - date anonime de la diferite compartimente le sunt repartizate de către un supraveghetor, iar rezultatele muncii lor sunt verificate de către alţii în privinţa acurateţei. Fără să surprindă pe nimeni, profilurile JDS relevă că posturile manageriale se situează mai sus în privinţa dimensiunilor esenţiale decât posturile de operatori.

FIGURA 7.6

**Caracteristici esenţiale ale postului şi exemple**

**1. Diversitatea aptitudinilor:** Gradul în care un post necesită o diversitate de activităţi pentru realizarea muncii, implicând utilizarea unui număr de abilităţi şi talente diferite din partea persoanei.

*Diversitate înaltă:* Proprietarul care este şi operatorul unui atelier de reparaţii auto care remediază instalaţii electrice auto, motoare, caroserii şi care interacţionează personal cu clienţii.

*Diversitate redusă:* Muncitorul dintr-un atelier care vopseşte opt ore pe zi.

**2. Identitatea sarcinii:** Gradul în care un post necesită realizarea unui volum "întreg" şi identificabil de muncă, adică, realizarea a ceva de la început până la sfârşit cu un rezultat vizibil.

*Identitate înaltă:* Un ebenist care concepe o piesă de mobilier, selectează lemnul potrivit, construieşte obiectul şi îl finisează până la perfecţiune.

*Identitate redusă:* Un muncitor dintr-o fabrică de mobilă ce lucrează la un strung la care face numai picioare de masă.

**3. Importanţa sarcinii:** Gradul în care un anumit post are un impact substanţial asupra vieţii altor oameni, indiferent dacă acei oameni fac parte din aceeaşi organizaţie sau nu.

*Importanţă mare:* Îngrijirea bolnavilor din secţia de reanimare a unui spital.

*Importanţă mică:* Măturarea holurilor spitalului.

**4. Autonomia:** Gradul în care postul asigură individului o libertate substanţială, independenţă şi putere discreţionară în ceea ce priveşte programarea muncii şi determinarea procedurilor ce trebuie utilizate pentru ducerea ei la bun sfârşit.

*Autonomie înaltă:* Un instalator de posturi telefonice care îşi programează singur munca pentru fiecare zi, vizitează abonaţii fără a avea nevoie de supraveghere şi decide asupra celor mai potrivite tehnici de realizare a unei anumite instalaţii.

*Autonomie scăzută:* O operatoare telefonică ce trebuie să manipuleze apelurile pe măsură ce apar urmând o procedură de rutină, foarte detaliată.

**5. Feedback:** Gradul în care realizarea sarcinilor de muncă solicitate de post asigură individului informaţii directe şi clare despre eficacitatea activităţii lui.

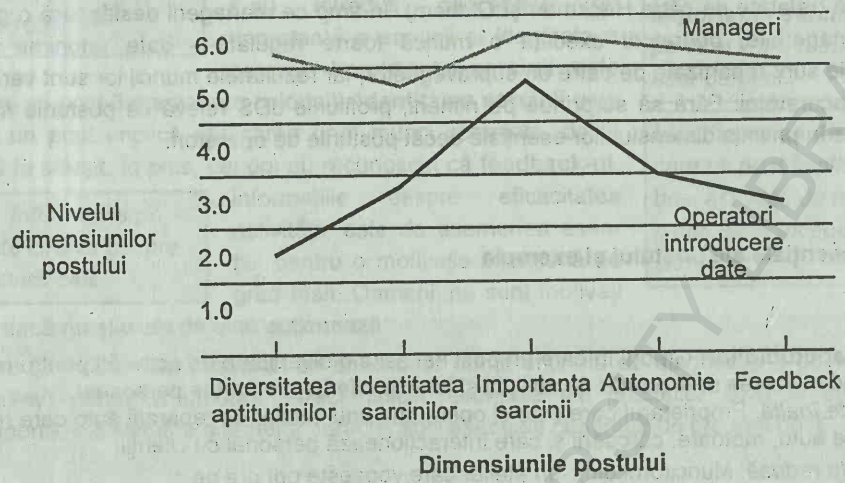
*Feedback înalt:* Un muncitor dintr-o fabrică de produse electronice care asamblează aparate de radio pe care le testează apoi pentru a vedea dacă funcţionează corect.

*Feedback scăzut:* Muncitorul dintr-o fabrică de produse electronice care asamblează un aparat de radio pe care îl predă după aceea unui controlor de calitate care îl verifică şi îi face reglajele necesare.

Sursa: Definiţii luate din Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). The properties of motivating jobs. *Work redesign.* Reading, MA: Addison-Wesley. Copyright 1980 Addison Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts. Republicată cu permisiunea editorului. Exemplele aparţin autorului acestei cărţi

FIGURA 7.7

**Niveluri ale caracteristicilor esențiale ale posturilor pentru manageri și operatori introducere date**




Sursa: Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). Work redesign. Reading, MA: Addison-Wesley. Copyright 1980 Addison-Wesley Publishing Company. Figura 6.2. Republicată cu permisiunea editorului. (Datele referitoare la manageri colectate de către autorul prezentei cărți.)

După Hackman și Oldham, o măsură generală a potențialului motivațional al unui post poate fi calculată cu următoarea formulă:

$$\text{Scorul potențialului motivațional} = \frac{\text{Diversitatea aptitudinilor} + \text{Identitatea sarcinii} + \text{Importanța sarcinii}}{3} \times \text{Autonomia} \times \text{Feedbck asupra muncii}$$

Atât timp cât JDS măsoară caracteristicile esențiale pe scale cu șapte trepte, un scor al potențialului motivațional se poate situa între 1 și 343. De exemplu, potențialul motivațional al posturilor de operatori introducere date arătat în Figura 7.6 este 20, în timp ce acela al posturilor manageriale este 159. Astfel, managerii sunt mult mai probabil motivați de munca însăși decât operatorii. Scorul mediu al potențialului motivațional pentru 6.930 angajați în 876 posturi a fost calculat a fi 128.[26]

**Stări psihologice critice.** De ce ar trebui ca posturile care se situează mai sus din punctul de vedere al caracteristicilor esențiale ale postului să fie motivate intrinsec? Care este impactul lor psihologic? Hackman și Oldham susțin că munca va fi intrinsec motivantă atunci când este percepută ca find *semnificativă,* atunci când muncitorul se simte *responsabil* de rezultatele muncii și atunci când lucrătorul *cunoaște* evoluția muncii lui. Așa cum se arată în Figura 7.5, modelul caracteristicilor esențiale ale postului indică faptul că dimensiunile esențiale influențează într-o manieră sistematică însemnătatea, responsabilitatea și cunoașterea rezultatelor. Atunci când individul utilizează o diversitate de aptitudini pentru a realiza o muncă "întreagă" care este percepută ca fiind semnificativă pentru ceilalți, el sau ea percep munca drept însemnată. Atunci când o persoană are autonomie să-și organizeze și să-și desfășoare munca așa cum crede că este mai bine, persoana se simte direct responsabilă pentru rezultatele muncii sale. În final, atunci când postul asigură feedback referitor la performanță, muncitorul va avea cunoștință de rezultatele acestei șanse de a exercita responsabilitatea.

**Rezultatele.** Prezența stărilor psihologice critice conduce la un număr de rezultate care sunt relevante atât pentru individ cât şi pentru organizație. Cel mai important dintre ele este înalta motivație intrinsecă. Atunci când muncitorul are cu adevărat controlul asupra unei munci stimulatoare care îi asigură un feedback bun asupra activității, condițiile esențiale pentru apariția motivației intrinseci sunt prezente. Relația dintre muncă şi muncitor este accentuată şi muncitorul este capabil să-şi extragă motivația din munca însăşi. Acest lucru conduce la o productivitate înaltă. După acelaşi raționament, muncitorii vor declara satisfacerea unor nevoi de nivel mai înalt (necesități de creştere) şi satisfacția generală oferită de muncă însăşi. Aceasta va conduce la un absenteism şi la o fluctuație de personal reduse.

**Moderatorii.** Hackman şi Oldham recunosc că posturile care au un potențial motivațional înalt nu conduc *întotdeauna* la rezultate favorabile. De aceea, după cum se vede în Figura 7.5, ei propun un număr de moderatori sau variabile contextuale (Capitolul 1) care intervin între caracteristicile postului şi rezultate. Unul dintre acestea îl constituie cunoştințele şi aptitudinile relevante ale lucrătorului pentru munca sa. Spus simplu, muncitorii cu cunoştințe şi aptitudini slabe nu ar trebui să răspundă favorabil la posturi cu potențial motivațional înalt atâta vreme cât astfel de posturi s-ar putea dovedi prea pretențioase pentru ei. Un alt moderator propus este **forța nevoii de creştere**, care se referă la gradul în care oamenii doresc să-şi satisfacă nevoi de ordin superior prin desfăşurarea muncii lor.

*Forța nevoii de creştere. Gradul în care oamenii doresc să-şi satisfacă nevoi de ordin superior prin desfăşurarea muncii lor.*

Hackman şi Oldham susțin că oamenii cu nevoi mari de creştere ar trebui să răspundă cel mai bine unor munci stimulatoare. În final, ei susțin că muncitorii care au insatisfacții referitoare la factori contextuali legați de munca lor (cum ar fi salariul, supravegherea şi politica firmei) vor răspunde mai puțin la o muncă stimulativă decât o vor face cei care sunt satisfăcuți la un nivel rezonabil de aceşti factori contextuali.

În testările modelului caracteristicilor esențiale ale postului, cercetătorii solicită de obicei muncitorilor să descrie posturile lor prin intermediul JDS (ancheta de diagnosticare a postului) măsurându-le apoi reacțiile la aceste posturi. Deşi există o anumită nepotrivire cu privire la importanța relativă a diferitelor dimensiuni esențiale, aceste testări au sprijinit în general destul de bine prezicerile de bază ale modelului - muncitorii tind să răspundă mai favorabil la munci care au un potențial motivațional înalt.[27] Se pare că modelul eşuează în prezicerile referitoare la satisfacerea nevoilor de creştere şi contextuale. Dovezile referitoare la faptul că aceşti factori influențează reacțiile la concepția postului sunt slabe sau contradictorii.[28]

## *Îmbogățirea muncii*

**Îmbogățirea muncii** este proiectarea postului în aşa fel încât să crească motivația intrinsecă şi calitatea vieții în legătură cu munca. În general, îmbogățirea implică creşterea potențialului motivațional al posturilor prin acționarea asupra caracteristicilor lor esențiale. Nu există reguli prestabilite pentru îmbogățirea muncii. Procedurile de îmbogățire specifice depind de un diagnostic atent al muncii ce trebuie îndeplinită, al tehnologiei disponibile şi al contextului organizațional în care trebuie să aibă loc îmbogățirea. Totuşi, multe dintre schemele de îmbogățire a muncii combină sarcinile, stabilesc relații cu clienții, reduc supravegherea, formează echipe şi fac feedback-ul mai direct.[29]

*Îmbogățirea muncii. Conceperea postului în aşa fel încât să crească motivația intrinsecă şi calitatea vieții legate de muncă.*

- *Combinarea sarcinilor.* Aceasta implică repartizarea unor sarcini care ar putea fi făcute de mai mulți muncitori unui singur muncitor. De exemplu, într-o fabrică de mobilă, un strungar, un montator, un şlefuitor şi un vopsitor ar putea deveni patru "realizatori de scaune"; fiecare muncitor ar face atunci toate cele patru operații. O astfel de strategie ar trebui să crească diversitatea aptitudinilor folosite şi ar putea contribui la identitatea sarcinii pe măsură ce fiecare muncitor se apropie de realizarea unei munci unificate de la început până la sfârşit.
- *Stabilirea de relații externe directe cu clienții.* Aceasta implică punerea angajaților în contact cu oamenii din afara organizației care depind de produsele sau serviciile lor. O astfel de strategie ar putea implica

utilizarea unor deprinderi noi (interpersonale), creşte identitatea, semnificaţia muncii şi feedback-ul asupra performanţei. Luaţi în consideraţie următorul exemplu:

La fabrica de amestecuri pentru prăjituri Duncan Hines din Jackson, Tennessee, muncitorilor din secţie li se dau scrisorile de la clienţii care au avut probleme cu produsul. Una dintre lucrătoare a sunat o consumatoare a cărei prăjitură nu crescuse şi a încercat să-şi dea seama de ce, punând întrebări de genul "Cât timp aţi bătut amestecul?" sau "La ce temperatură l-aţi copt?". Directorul general de la Procter&Gamble spune: "Le-am spus lucrătorilor: acesta este singurul loc unde producem amestecuri pentru prăjituri şi sunteţi responsabili de calitatea lor şi dacă vreţi să discutaţi cu clienţii ne face plăcere să vă lăsăm să discutaţi cu clienţii."[30]

- *Stabilirea de relaţii cu clienţii interni.* Aceasta implică punerea angajaţilor în contact cu oamenii care depind de produsele şi serviciile lor în cadrul organizaţiei. De exemplu, cei care întocmesc facturile şi expediţiile într-o fabrică ar putea fi repartizaţi permanent anumitor vânzători, mai degrabă decât să proceseze comenzile oricărui vânzător pe măsură ce acestea ajung. Avantajele sunt similare celor menţionate în cazul stabilirii de relaţii directe cu clienţii externi.
- *Reducerea supravegherii şi a dependenţei de alţii.* Scopul este aici de a creşte autonomia şi controlul asupra muncii proprii. De exemplu, managementul ar putea permite funcţionarilor angajaţi să-şi verifice singuri munca pentru a depista erorile, în loc de a se baza pe altcineva pentru a face acest lucru. Similar, firmele ar putea să le permită muncitorilor să comande materialele necesare sau să contracteze servicii externe până la o anumită sumă de bani fără a solicita permisiunea. (Vedeţi "ÎN OBIECTIV: *Îmbogăţirea muncii la uzina Corporaţiei Carrier se concentrează pe flexibilitate şi autonomie.*")

***ÎN OBIECTIV: Îmbogăţirea muncii la uzina Corporaţiei Carrier se concentrează pe flexibilitate şi autonomie***

ARKADELPHIA, Ark. - Pe un drum plin de gropi, vizavi de un mare producător de pui din acest oraş îndepărtat se află o uzină a corporaţiei Carrier, uzină care s-ar putea dovedi un model pentru viitorul industriei americane.

Uzina Carrier, care produce compresoare pentru aparatele de condiţionat aerul, operează într-un mod mai puţin obişnuit. Ceea ce distinge totuşi această uzină sunt muncitorii ei, o rasă aparte faţă de mulţimea din trecut ce venea la muncă cu sufertaşul pentru prânz. Candidaţii plini de speranţă trebuie să urmeze un curs de şase săptămâni foarte sever înainte de fi luaţi în considerare pentru angajare - un proces de selecţie care face ca numai unul din 16 candidaţi să fie angajat şi duce la o forţă de muncă de înaltă calitate. O dată angajaţi, muncitorii au o autoritate neobişnuită. Ei pot, de exemplu, opri complet producţia dacă identifică o problemă şi, în anumite limite, îşi pot comanda singuri materialele.

Femeile lucrează alături de bărbaţi în toate sectoarele şi pot îndeplini orice muncă. Carrier a proiectat fabrica în aşa fel încât nimeni nu trebuie să ridice în mod repetat o greutate mai mare de 6 kilograme.

Flexibilitatea este crucială, atât în cazul muncitorilor cât şi în cazul proiectării fabricii. Carrier şi-a instruit muncitorii pentru a putea realiza sarcinile corespunzătoare la mai multe posturi, în aşa fel încât dacă cineva este bolnav, un altul poate să-l suplinească imediat. În plus, "întreaga fabrică poate fi reconfigurată în câteva săptămâni", spune domnul Kassouf.

Muncitorii care au fost angajaţi la început au solicitat să instaleze ei înşişi maşinile. Managementul a fost de acord şi un număr de muncitori au fost transportaţi cu avionul la uzinele producătoare de echipament - unii zburând pentru prima oară - unde au învăţat cum să asambleze maşinile. Această experienţă le-a insuflat un sentiment de proprietate; mulţi vorbesc despre "maşina mea". S-a economisit de asemenea un milion de dolari prin reducerea costurilor de montaj.

Atunci când Gene Whitaker, un muncitor de 24 ani de la linia de asamblare, a observat că vopseaua nu aderă bine pe compresoare, el a decis că procesul de pretratare avea nevoie de un material pe bază de sodiu care să facă vopseaua să adere mai bine. Astfel că, el a ridicat receptorul şi a emis o comandă de 5.000 dolari pentru respectivul material. "Nu am fost niciodată oprit atunci când am comandat materiale" spune el.

---

Sursa: Extras din Norton, E. (3 ianuarie 1993). Small, flexible plants may play crucial role in U.S. manufacturing. *The Wall Street Journal*, pag. A1,A8.

- *Formarea de echipe de lucru.* Managementul poate folosi această formă ca o alternativă la o înşiruire de "mici" operaţii pe care lucrătorii le fac atunci când un produs sau serviciu este prea mare sau complex pentru a putea fi făcut de către o singură persoană. De exemplu, lucrătorii sociali care au anumite aptitudini ar putea să acţioneze ca o adevărată echipă pentru a ajuta un client , mai degrabă decât a-l trece de la o persoană la alta. În mod similar, se pot forma echipe stabile pentru realizarea unui întreg produs, cum ar fi un automobil sau o ambarcaţiune, în locul unei abordări tip linie de asamblare. Astfel de abordări ar trebui să conducă la dezvoltarea formală sau informală a unei diversităţi de aptitudini şi la creşterea identităţii muncii.
- *Un feedback mai direct.* Această tehnică este de obicei utilizată conjugat cu alte aspecte ale concepţiei postului care le permit lucrătorilor să se identifice cu "propriul" lor produs sau serviciu. De exemplu, o firmă de produse electronice poate să le ceară muncitorilor săi să-şi "semneze" produsele cu o etichetă care include un număr de telefon cu taxă inversă. Dacă un client întâmpină anumite probleme, el îl va contacta direct pe montator. În Suedia, muncitorii care construiesc camioane cu ajutorul echipelor de asamblare sunt responsabili de activitatea de service şi garanţie pentru camioanele "lor" vândute în ţară.

## *Îmbogăţirea muncii la AT&T îmbunătăţeşte calitatea*

American Telephone and Telegraph şi fostele sale companii asociate în Bell System au fost implicate într-o serie de exerciţii continue de îmbogăţire a muncii.

Primul post pe care compania l-a îmbogăţit a fost acela de corespondent cu acţionarii din cadrul departamentului financiar al AT&T. Acest post se ocupă de cererile şi plângerile telefonice sau prin poştă ale acţionarilor AT&T. Deoarece multe dintre aceste probleme sunt destul de complexe, forţa de muncă constă în principal din absolvenţi universitari. În mod ironic, deşi interacţiunea cu acţionarii este importantă şi sensibilă, munca corespondenţilor a fost tratată ca orice muncă funcţionărească. După ce corespondenţii au cercetat problema în discuţie, ei compun o scrisoare de răspuns pe care supraveghetorii o verifică şi semnează. Insatisfacţia în muncă era mare printre corespondenţi şi acest lucru se reflecta într-o fluctuaţie de personal importantă. În plus, măsurătorile de calitate au indicat un nivel inacceptabil de erori şi întârzieri în expedierea răspunsurilor. În mod gradat, AT&T a introdus un număr de schimbări în munca corespondenţilor cu scopul de a-i creşte potenţialul motivaţional. Aceste modificări au cuprins combinarea sarcinilor, creşterea muncii în echipă, reducerea supravegherii şi îmbunătăţirea indirectă a relaţiei externe cu clienţii. Managementul de la AT&T:

- a numit experţi pe probleme în cadrul fiecărei unităţi, pentru ca ceilalţi să-i poată consulta înainte de a cere ajutorul supraveghetorilor;
- a spus corespondenţilor să semneze scrisorile cu propriile lor nume din prima zi de lucru după expirarea instruirii;
- a cerut ca supraveghetorii să examineze mai rar munca corespondenţilor mai experimentaţi, făcând examinarea la biroul fiecărui coresponent;
- a discutat producţia, dar numai în termeni generali: "Ne aşteptăm să lucraţi de-a lungul întregului program de lucru", de exemplu;
- a făcut în aşa fel încât corespondenţa ieşită să plece direct la expediţie, fără a mai traversa biroul supraveghetorilor;
- a spus tuturor corespondenţilor că vor fi consideraţi răspunzători în întregime de calitatea lucrărilor;
- a încurajat corespondenţii să răspundă la scrisori într-o formă personalizată, mai degrabă decât să folosească o abordare formală.[31]

În general, s-ar părea că aceste schimbări influențează toate cele cinci caracteristici esențiale ale postului și rezultatele au fost foarte favorabile. Comparativ cu grupurile de control, satisfacția în muncă a crescut, în timp ce absenteismul și fluctuația de personal au scăzut.[32] În plus, calitatea activității s-a ridicat și a apărut un număr mai mare de promovări din rândul corespondenților a căror muncă a fost îmbogățită. Se presupune că acest succes a apărut deoarece corespondenții au putut acum să-și demonstreze mai ușor aptitudinile și responsabilitățile față de conducere.

AT&T și fostul Bell System au făcut mai multe încercări de îmbogățire a altor posturi din domenii foarte diverse cum ar fi reprezentanți pentru service, operatori telefonie, operatori informații, instalatori de telefoane, operatori introducere date și ingineri pentru întreținerea echipamentului. Majoritatea schimbărilor au fost considerate reușite.

## *Probleme potențiale cu îmbogățirea muncii*

În ciuda atractivității teoretice pe care o suscită îmbogățirea posturilor ca o strategie motivațională și în ciuda faptului că multe organizații au obținut rezultate cu astfel de programe, îmbogățirea poate întâmpina o serie de probleme dificil de rezolvat.

**Un diagnostic deficitar.** Problemele cu îmbogățirea muncii pot apărea atunci când ea este instituită fără un diagnostic atent al nevoilor organizației și al posturilor particulare în discuție. Anumite încercări de îmbogățire ar putea fi doar exerciții tactice făcute cu inima îndoită care nu cresc în realitate în mod adecvat potențialul motivațional al posturilor. Una dintre erorile foarte probabile este creșterea anvergurii posturilor (diversitatea), lăsând neschimbate celelalte caracteristici esențiale. Astfel, muncitorilor nu li se dau decât *mai multe* sarcini plictisitoare, fragmentate, de rutină, cum ar fi montarea părții de admisie și a pompei de apă pe motor. Pe de altă parte, în zelul lor de a utiliza îmbogățirea ca un remediu universal, organizațiile pot încerca să îmbogățească posturi care sunt deja percepute ca fiind prea încărcate de către titularii lor. Acest lucru s-a întâmplat în anumite firme "restructurate" în care managerilor care au rămas li s-au repartizat prea multe responsabilități suplimentare.

**Lipsa de dorință sau aptitudine.** Spus cât se poate de simplu, anumiți lucrători nu *doresc* posturi îmbogățite. Aproape prin definiție, îmbogățirea solicită mai mult de la muncitori și unii s-ar putea să nu savureze aceste responsabilități suplimentare. Chiar atunci când, teoretic, oamenii nu au obiecțiuni față de îmbogățire, lor ar putea să le lipsească aptitudinile și competența necesară pentru a desfășura eficace o activitate îmbogățită. Din această cauză, pentru o forță de muncă needucată sau neinstruită, îmbogățirea ar putea antrena costuri de instruire substanțiale. În plus, ar putea fi dificilă instruirea angajaților în numite abilități cerute de posturile îmbogățite, cum ar fi abilitățile sociale. De exemplu, o parte din schema de îmbogățire a muncii la o fabrică de televizoare a firmei Philips din Olanda cerea asamblorilor de televizoare să contacteze membri importanți ai personalului funcțional din alte departamente atunci când întâlneau o problemă. Acesta este un exemplu de stabilire de relații cu clienții interni și mulți muncitori au găsit această solicitare a postului ca fiind amenințătoare.[33]

**Cererea de recompense.** Uneori, muncitorii care sunt supuși îmbogățirii muncii cer ca posturile lor reconcepute să fie însoțite de recompense extrinseci mai mari, cum ar fi salariul. Cel mai frecvent, această dorință este determinată de faptul că astfel de posturi solicită dezvoltarea de noi abilități și implică o mai mare responsabilitate. De exemplu, un exercițiu de îmbogățire pentru posturile funcționărești din agențiile guvernamentale ale S.U.A. a întâmpinat această reacție.[34] Uneori, astfel de solicitări sunt motivate de dorința de a împărți beneficiile unui exercițiu de îmbogățire reușit. Într-unul dintre cazurile despre care avem informații, muncitorii cu posturi îmbogățite radical de la fabrica de alimente pentru câini din Topeka a firmei General Foods au cerut o bonificație financiară bazată pe succesul sistemului.[35] Echitatea în acțiune!

**Opoziția sindicatelor.** Tradițional, sindicatele din America de Nord nu au fost prea entuziaste cu privire la îmbogățirea muncii. În parte, acest lucru se datorează unei focalizări istorice asupra negocierii cu managementul a unor motivatori extrinseci ușor de cuantificat, cum ar fi salariul, mai degrabă decât aspectele mai difuze din cadrul concepției posturilor. De asemenea, sindicatele au fost tentate să pună un semn de egalitate între divizarea foarte îngustă a muncii și păstrarea de posturi pentru membrii lor. Puse în

B.C.U. „MIHAI EMINESCU" IAŞI ŞTIINŢE ECONOMICE

faţa competiţiei globale, a nevoii de flexibilitate şi a nevoii de iniţiativă din partea angajaţilor pentru a îmbunătăţi calitatea, companiile şi sindicatele au început să renunţe la prevederile contractuale restrictive cu privire la structurarea posturilor. Mai puţine clasificări ale posturilor înseamnă mai multe şanse date flexibilităţii prin combinarea sarcinilor şi utilizarea abordării de echipă.

**Opoziţia supraveghetorilor.** Chiar şi atunci când programele de îmbogăţire sunt implementate cu grijă pentru a îmbunătăţi cu adevărat potenţialul motivaţional al posturilor care necesită acest lucru, ele pot eşua datorită impactului lor neaşteptat asupra unor altor posturi sau altor părţi ale sistemului organizaţional. Aici, o problemă cheie îl priveşte pe supraveghetorii muncitorilor ale căror posturi au fost îmbogăţite. Prin definiţie, îmbogăţirea determină creşterea autonomiei angajaţilor. Din păcate, o astfel de schimbare ar putea "sărăci" postul şefului, o consecinţă care nu va uşura implementarea uşoară a reproiectării posturilor. Unele organizaţii au răspuns la această problemă prin renunţarea efectivă la supravegherea directă a muncitorilor care presteză munci îmbogăţite. Alţii au trecut la utilizarea supraveghetorului pe post de instructor pentru muncitorii care ocupă posturi îmbogăţite. Îmbogăţirea poate determina o creştere a nevoii pentru această funcţie a supravegherii.

## STABILIREA OBIECTIVELOR CA MOTIVATOR

Una dintre caracteristicile de bază ale oricărei organizaţii este aceea că ele au scopuri. În Capitolul 6, performanţa individuală a fost definită ca fiind măsura în care un membru contribuie la atingerea acestor scopuri sau obiective. De aici rezultă că, dacă angajatul trebuie să realizeze o performanţă acceptabilă, atunci trebuie implementată o metodă de translatare a obiectivelor organizaţionale în obiective individuale. Din nefericire, există suficiente motive să credem că scopurile activităţii personale sunt vagi sau inexistente pentru mulţi dintre membrii organizaţiei. Angajaţii declară frecvent că rolul lor în cadrul organizaţiei este neclar sau că nu înţeleg cu adevărat ceea ce şeful lor doreşte de la ei. Chiar atunci când scopurile activităţii ar putea părea evidente datorită naturii sarcinii (de exemplu, umplerea cutiilor de ambalaj la maximum pentru a evita cheltuielile exagerate cu transportul produselor), angajaţii pot să nu cunoască performanţa la care au ajuns. Acest lucru indică faptul că scopurile implicite ale activităţii pur şi simplu nu impresionează de loc.

> ***Stabilirea obiectivelor.*** *O tehnică motivaţională care utilizează scopuri specifice, stimulatoare şi acceptabile şi care asigură feedback pentru îmbunătăţirea activităţii.*

Noţiunea de **stabilire a obiectivelor** ca motivator se discută de destul de mult timp. Totuşi, dezvoltările teoretice ca şi câteva demonstraţii de cercetare foarte practice au început să indice când şi cum poate fi eficace stabilirea obiectivelor.[36]

### *Ce fel de obiective sunt motivaţionale?*

O multitudine de dovezi indică faptul că obiectivele sunt motivaţionale atunci când sunt *specifice, stimulatoare* şi *acceptate* de către membrii organizaţiei. În plus, trebuie asigurat un *feedback* referitor la progresul înregistrat în atingerea obiectivelor.[37]

**Specificitatea obiectivelor.** Obiectivele specifice sunt acelea care precizează un nivel exact de realizare pe care oamenii îl au de atins într-o anumită perioadă de timp. De exemplu, "Semestrul viitor ne vom înscrie la cinci cursuri şi vom obţine cel puţin nota B la fiecare curs" este un obiectiv specific. Similar, "Îmi voi creşte nivelul de vânzări cu 20% de-a lungul următorului trimestru" este şi el un obiectiv specific. Pe de altă parte, "Voi face totul" (sic!!) nu este un obiectiv specific, atâta vreme cât nivelul de realizare şi cadrul temporal sunt vagi.

**Caracterul stimulativ al obiectivului.** Evident, obiectivele specifice nu vor motiva o activitate eficace dacă sunt prea uşor de atins. Totuşi, caracterul stimulativ al obiectivului este o problemă mai personală decât specificitatea obiectivului, atâta vreme cât depinde de experienţa şi aptitudinile de bază ale membrului organizaţiei. Un lucru este totuşi sigur - atunci când obiectivele devin atât de dificile încât sunt percepute ca *imposibil* de atins, ele îşi vor pierde potenţialul motivator. Astfel, stimularea dată de obiectiv este maximă atunci când obiectivul este "indexat" cu competenţa muncitorului individual şi este crescut pe măsură ce o anumită

sarcină este stăpânită mai bine. Una din căile practice de realizare a acestui lucru este dimensionarea obiectivelor inițiale având ca baza activitatea din trecut. De exemplu, un consilier academic poate încuraja un student de nota D să-şi stabilească, pentru viitorul semestru, obiectivul de a obține note de C, în timp ce, pentru un student de note de C, obiectivul ar trebui să fie obținerea de note de B. În mod similar, un manager de vânzări ar putea să-i ceară unui nou vânzător să-şi sporească volumul de vânzări cu 5% în viitorul trimestru, în timp ce unui vânzător cu experiență ar putea să-i ceară sporirea vânzărilor cu 10%.

**Acceptarea obiectivelor.** Pentru ca obiectivele stimulatoare să aibă proprietăți motivaționale efective, este necesară acceptarea lor de către individ. De fapt, într-un anume sens, obiectivele nici nu sunt cu adevărat obiective dacă nu sunt acceptate conștient. Într-o secțiune următoare vom discuta câțiva dintre factorii care afectează acceptarea obiectivelor.

**Feedback cu privire la obiectiv.** Obiectivele specifice, stimulatoare, acceptate au cel mai benefic efect atunci când sunt însoțite de către un feedback continuu care îi dă posibilitatea persoanei să-şi compare activitatea cu obiectivul propus. Acesta este motivul pentru care o programare a sarcinilor ce trebuie realizate motivează adeseori îndeplinirea obiectivelor. Progresul în comparație cu programul asigură feedback-ul.

## *Cum motivează obiectivele?*

De ce ar trebui ca obiective specifice, stimulatoare, acceptate, să servească drept motivatori eficace în sine şi pentru sine? În primul rând, în termenii teoriei aşteptărilor, specificitatea obiectivelor ar întări atât conexiunile aşteptării cât şi ale instrumentalității. Individul are acum o imagine clară a unui rezultat de ordinul întâi spre care ar trebui să-şi dirijeze efortul şi o mai mare siguranță referitoare la consecințele atingerii acestui rezultat.[38] Trecând la stimularea dată de obiectiv, teoriile motivației bazate pe nevoi indică faptul că sentimente de realizare, competență şi stimă ar trebui să însoțească realizarea unui obiectiv stimulator. În plus, anumite efecte motivaționale secundare ar putea însoți stabilirea obiectivelor. Pe de o parte, muncitorul ar putea concura cu propriul său "record" şi să stabilească obiective încă şi mai înalte. De exemplu, un programator care stabileşte şi realizează obiectivul de a programa un anumit număr de linii de cod în ziua de luni, ar putea să-şi propună un număr mai mare pentru marți. În plus, în anumite situații de stabilire a obiectivelor, angajații ar putea concura între ei pentru a se depăşi unul pe altul. Din nou, acest lucru ar putea determina muncitorii individuali să-şi fixeze obiective şi mai stimulatoare.

## *Îmbunătățirea acceptării obiectivelor*

Probabil că nu v-a scăpat faptul că cerințele caracterului stimulativ al obiectivului şi cele ale acceptării acestuia par să fie potențial incompatibile. Înainte de toate, puteți fi dispus să acceptați un obiectiv uşor de realizat şi foarte îndărătnic în a accepta un obiectiv dificil. Din această cauză, este important să luăm în considerație câțiva dintre factorii care ar putea afecta acceptarea unor obiective stimulatoare şi specifice, printre care se află participarea, recompensarea şi sprijinul conducerii superioare.

**Participarea.** Pare rezonabil faptul că membrii organizației ar accepta mai uşor obiectivele care sunt fixate cu participarea lor decât pe cele care le sunt pur şi simplu transmise de superiori. Sensibilă la aceste aspecte, cercetarea a obținut rezultate mixte asupra efectelor participării - uneori participarea la stabilirea obiectivelor creşte performanța, alteori, nu.[39] Dacă acceptarea obiectivului este o *problemă* potențială, participarea ar putea să se dovedească benefică.[40] Atunci când există un climat de neîncredere între superiori şi subordonați sau atunci când participarea asigură informații care ajută la stabilirea unor obiective corecte, realiste, atunci ea ar trebui să faciliteze performanța. Pe de altă parte, atunci când subordonații nu au încredere în şeful lor şi când şeful are o înțelegere bună asupra capabilității subordonaților săi, participarea ar putea fi prea puțin necesară pentru acceptare.[41] Este interesant că numeroase cercetări arată că participarea poate creşte performanța prin creşterea *dificultății* obiectivelor pe care le adoptă angajații.[42] Acest lucru poate apare deoarece participarea induce competiția sau spiritul de echipă printre membrii unității, fapt care îi conduce la depăşirea aşteptărilor referitoare la obiective pe care le avea supraveghetorul.

**Recompensele.** Va creşte oare acceptarea obiectivelor ca urmare a promiterii unor recompense extrinseci (cum ar fi banii) pentru realizarea acestora? Probabil că da, dar există o mulțime de dovezi că fixarea obiectivelor a condus la creşterea performanței *fără* introducerea unor stimulente monetare pentru atingerea

lor. Unul dintre motive poate fi acela că multe obiective ambiţioase nu implică mai mult decât realizarea muncii aşa cum a fost ea concepută de la început. De exemplu, încurajarea angajaţilor pentru a umple cutiile de ambalaj sau a încărca mijloacele de transport astfel încât să rămână maximum 5% până la capacitate nu implică un efort mai mare sau muncă mai multă. Fixarea obiectivelor ar trebui, deci, să fie compatibilă cu orice sistem de legare a retribuţiei de performanţă care există deja în cazul postului în discuţie, cum ar fi stimulentele salariale, comisioanele sau salarizarea după merit.

**Sprijinul.** Există un acord considerabil asupra unui factor care va *reduce* acceptarea unor obiective specifice, stimulatoare referitoare la performanţe. Atunci când supraveghetorii se poartă într-o manieră coercitivă pentru a încuraja atingerea obiectivului, ei pot deteriora grav angajamentul salariaţilor faţă de obiectiv. Pentru ca fixarea obiectivelor să funcţioneze corect, supraveghetorii trebuie să demonstreze o dorinţă de a ajuta angajaţii în realizarea lor şi să se comporte încurajator în caz de eşec, ajustând chiar obiectivul dacă acesta se dovedeşte nerealist de ridicat. Ameninţările sau pedepsirea ca răspuns la eşec se pot dovedi extrem de contraproductive.[43]

Stabilirea obiectivelor a condus la performanţe mai bune într-o mare varietate de sarcini, cuprinzând service-ul maşinilor automate de băuturi răcoritoare, introducerea datelor, vânzări, tăierea copacilor şi dactilografia. Studiile au arătat că rezultatele pozitive ale fixării obiectivelor nu au o existenţă efemeră - ele persistă o destul de lungă perioadă de timp pentru a avea valoare practică.[44] Totuşi, impactul stabilirii obiectivelor asupra performanţei este mai puternic în cazul posturilor mai simple decât în cazul muncilor mai complexe, cum ar fi cercetarea ştiinţifică şi munca inginerească.[45]

Înainte de continua, să aplicăm ceea ce aţi citit prin luarea în consideraţie a punctului *Fiţi dumneavoastră managerul!*

## FIŢI DUMNEAVOASTRĂ MANAGERUL! *Şoferii de camioane de la Weyerhaeuser*

Weyerhaeuser Company este o firmă mare de produse forestiere cu sediul în Tacoma, Washington. Weyerhaeuser a întâlnit o problemă care este obişnuită în operaţiile productive - subutilizarea unor resurse foarte scumpe. Problema se concentra asupra şoferilor de camioane care transportau buştenii din pădure la o unitate de prelucrare a companiei. Şoferii, care realizau şi încărcarea camioanelor, erau sindicalizaţi şi plătiţi cu ora. Managementul a determinat că numai 60% din capacitatea legală de transport a camioanelor era efectiv utilizată. Această subîncărcare extremă nu era deloc de dorit, deoarece implica un număr suplimentar de camioane, de şoferi şi o cantitate mai mare de combustibil pentru a transporta o anumită cantitate de buşteni. Managementul era convins că ar putea îmbunătăţi situaţia dacă şoferii ar fi putut fi motivaţi să dea o mai mare atenţie procedurilor lor de încărcare. Deoarece buştenii difereau în ceea ce priveşte diametrul şi lun-gimea, o încărcare completă putea varia între 60 şi 120 buşteni. Din această cauză, şoferii trebuiau să judece procesul de încărcare. Deşi exista o schemă la punctul de încărcare, şoferii nu păreau să facă uz de ea.

**MANAGEMENTUL ŞI ŞOFERII DE LA WEYERHAEUSER COMPANY TREBUIE SĂ LUCREZE ÎMPREUNĂ PENTRU A REZOLVA O PROBLEMĂ COSTISITOARE: SUBUTILIZAREA RESURSELOR.**

Ca manager, ce aţi face pentru a îmbunătăţi gradul de utilizare a camioanelor? Reamintiţi-vă că nu doriţi să încurajaţi încărcarea camioanelor peste greutatea admisă.

1. Care sunt argumentele pro şi contra utilizării stimulentelor financiare pentru îmbunătăţirea procesului de încărcare?

2. Care sunt argumentele pro şi contra utilizării stabilirii obiectivelor pentru îmbunătăţirea procesului de încărcare?

Pentru a vedea ce a făcut în realitate firma Weyerhaeuser, vedeţi *Agenda managerului* de la sfârşitul acestui capitol.

---

Sursa: Adaptare după Latham, G.P., & Locke, E. (toamna anului 1979). Goal setting - a motivational technique that works. *Organizational Dynamics, 68-80;* Latham, G.P., & Balders, J.J. (1975). The "practical significance " of Locke's theory of goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 60, 122-124.

## *Managementul prin obiective*

În forma simplificată prezentată mai sus, stabilirea obiectivelor este numai atât - se stabileşte un obiectiv specific, stimulator pentru a rezolva o problemă particulară de performanţă. În această formă de bază, fixării obiectivelor îi lipseşte aproape de tot potenţialul de a-i ajuta pe angajaţi să se dezvolte în timp. De obicei, managementul nu emite prevederi speciale pentru sfătuirea angajaţilor cu privire la atingerea obiectivelor sau pentru schimbarea lor într-o formă sistematică atunci când apare necesitatea. Vi se poate întâmpla să vă întâlniţi cu situaţii în care să fie necesară atingerea simultană a *mai multor* obiective şi ca superiorii şi subordonaţii să poată diferi în ceea ce priveşte importanţa relativă pe care o ataşează acestor obiective sau să nu fie de acord asupra modului în care să se facă evaluarea realizării obiectivelor. Acest lucru este mai probabil să se întâmple în cazul posturilor mai complexe care se situează la nivele mai înalte ale organizaţiei, cum ar fi posturile manageriale sau funcţionale (de exemplu, departamentul de personal sau cel de cercetare-dezvoltare).

*Managementul prin obiective (MBO). Un program managerial detaliat, sistematic, continuu, destinat facilitării stabilirii obiectivelor, a realizării acestora şi a dezvoltării angajaţilor.*

**Managementul prin obiective** (MBO - Management by Objectives) este un program managerial detaliat, sistematic, continuu, destinat facilitării stabilirii obiectivelor, a realizării acestora şi a dezvoltării angajaţilor.[46] Conceptul a fost dezvoltat de teoreticianul în domeniul managementului Peter Drucker. Obiectivele despre care se vorbeşte în MBO nu sunt decât o altă etichetă pusă obiectivelor. În programele MBO bine puse la punct, obiectivele referitoare la întreaga organizaţie sunt dezvoltate de către conducerea superioară şi difuzate apoi în jos în organizaţie prin procesul MBO. În acest fel, obiectivele organizaţionale sunt traduse în obiective comportamentale specifice pentru membrii individuali ai organizaţiei. Primul lucru asupra căruia ne vom focaliza atenţia este natura interacţiunii dintre superiori şi subordonaţii individuali din cadrul unui program MBO. Deşi există multe variaţii pe tema MBO, majoritatea interacţiunilor superior-subordonat împărtăşesc următoarele similarităţi:

1. Superiorul se întâlneşte cu subordonaţii individuali pentru a dezvolta şi a se pune de acord asupra obiectivelor subordonatului pentru lunile următoare. Aceste obiective implică de obicei atât activitatea curentă în postul respectiv cât şi dezvoltarea personală a subordonatului pentru a realiza alte sarcini sau pentru a căuta promovarea. Obiectivele sunt făcute cât se poate de specific şi sunt cuantificate, dacă este posibil, pentru a ajuta la evaluarea care urmează cu privire la realizare. Se specifică, de asemenea, cadrul temporal pentru realizare şi se pot acorda priorităţi în concordanţă cu importanţa stabilită de comun acord. Metodele de atingere a obiectivelor pot sau nu să fie teme de discuţie. Obiectivele, cadrul temporal şi priorităţile sunt consemnate în scris.
2. Există întâlniri periodice pentru monitorizarea progreselor făcute de către subordonaţi în atingerea obiectivelor. În timpul acestor întâlniri, oamenii pot modifica obiectivele dacă au apărut noi nevoi sau probleme.
3. Este ţinută o întâlnire de evaluare pentru aprecierea gradului de îndeplinire a obiectivelor stabilite. Se pune un accent deosebit pe diagnosticarea cauzelor succesului sau eşecului, în aşa fel încât şedinţa are rol instructiv pentru ambele părţi.
4. Ciclul MBO se repetă.

Un exemplu de formular simplu MBO este prezentat în Figura 7.8. Managerul de uzină John Atkins s-a întâlnit cu preşedinta companiei Freda Cranford şi s-au pus de acord asupra a opt obiective pentru următoarele luni. Observaţi că aceste obiective sunt specifice şi în majoritatea cazurilor cuantificate. Obiectivele 7 şi 8 sunt obiective de dezvoltare personală, în timp ce celelalte sunt obiective de performanţă. Obiectivelor li s-a acordat prioritatea "A" şi prioritatea "B" (coloana 2) şi un termen specific de realizare (coloana 3). În rolul său de manager, John Atkins va utiliza probabil o parte dintre aceste obiective ca o bază pentru stabilirea obiectivelor subordonaţilor săi. Astfel, obiectivele 1-6 vor deveni baza pentru obiective şi mai specifice pentru şeful producţiei, şeful expediţiei şi şeful de personal care îi sunt subordonaţi lui Atkins. În acest fel, programul MBO difuzează o orientare spre obiective în întreaga organizaţie.

FIGURA 7.8

**Un formular simplu de înregistrare a obiectivelor într-un program MBO**

**Denumirea postului managerului**

*John Atkins* 7/2 MANAGER UZINĂ

Pregătit de managerul Data Obiectivele postului managerial

*F.W.Cranford* 7/2 PREŞEDINTE

Verificat de supraveghetor Data Denumirea postului supraveghetorului

| Denumirea obiectivului | Prioritate | Termen | Rezultate |
|---|---|---|---|
| 1. Creşterea livrărilor până la 80% pentru toate termenele de livrare. | A | 30.06 | |
| 2. Reducerea pierderilor cu 3% pentru toate materialele utilizate. | A | 30.06 | |
| 3. Reducerea timpului de muncă pierdut datorită accidentelor până la 100 persoane x zile muncă pe an. | B | 01.02 | |
| 4. Reducerea costurilor de producţie cu 10% sub bugetul actual. | A | 15.01 | |
| 5. Instalarea unui sistem de control al calităţii cu radioizotopi la un cost de mai puţin de 53.000 dolari. | A | 15.03 | |
| 6. Îmbunătăţirea programării producţiei şi a mentenanţei preventive în aşa fel încât să crească indicele de utilizare a maşinilor la 95% din capacitate. | B | 01.10 | |
| 7. Să urmeze anul acesta programul de pregătire UCLA pentru managerii executivi. | A | 30.06 | |
| 8. Să predea un curs de management al producţiei în cadrul unui curs intern postuniversitar. | B | 30.06 | |

Sursa: Adaptare după Raia, A.P. (1974). *Managing by objectives.* Glenview, IL: Scott, Foresman, Copyright 1974, pag. 60. Republicată cu aprobare.

De-a lungul anilor, o mare varietate de organizaţii au implementat MBO, printre care Kodak Australasia, Paul Revere Life, U.S. Air Force şi Colorado State Patrol. În general, dovezile aduse de cercetare arată câştiguri clare de productivitate.[47] Totuşi, o serie de factori se asociază cu eşecul unor programe MBO. Pe de o parte, MBO este un proces detaliat, dificil, consumator de timp, iar implementarea sa trebuie să beneficieze de angajamentul total al conducerii superioare. O anchetă foarte îngrijită a arătat obţinerea unei creşteri medii de productivitate de 56% pentru programele care au beneficiat de sprijinul total al conducerii şi de numai 5% pentru cele cu angajament scăzut din partea managementului.[48] Dacă un astfel

de angajament este absent, managerii de la nivelele inferioare pur şi simplu mimează trecerea prin etapele practicării MBO. Această reacţie va conduce, în cel mai bun caz, la specificarea întâmplătoare a obiectivelor, subminând astfel esenţa MBO, care este stabilirea obiectivelor. Un simptom al acestei degenerări este reclamarea faptului că MBO este "o grămadă de hârtii inutile".[49] În acest stagiu, el asta şi este!

Chiar atunci când există cele mai bune intenţii, stabilirea unor obiective specifice, cuantificate poate fi un proces foarte dificil. Aceasta poate conduce la accentuarea excesivă a unor obiective măsurabile în dauna unor obiective mai calitative. De exemplu, ar putea fi mult mai uşor să te pui de acord asupra unor obiective de producţie decât asupra unor obiective care implică dezvoltarea angajaţilor, deşi ambele ar putea fi la fel de importante. De asemenea, MBO poate avea probleme cu o orientare excesivă pe termen scurt. În final, chiar dacă s-au stabilit obiective rezonabile, MBO poate încă să fie subminat dacă inspectarea performanţei devine un exerciţiu de terorizare sau pedepsire a subordonaţilor pentru eşecul în atingerea obiectivelor.[50]

## PROGRAMELE DE LUCRU ALTERNATIVE CA MOTIVATORI PENTRU O FORŢĂ DE MUNCĂ DIVERSĂ

Majoritatea americanilor lucrează cinci zile pe săptămână, aproximtiv 40 ore - aşa-zisa "trudă de la nouă la cinci". Totuşi, multe organizaţii au început să experimenteze modificarea acestor programe de lucru tradiţionale. Obiectivul acestor programe nu este de a motiva forţa de muncă pentru a lucra mai mult, aducând astfel beneficii directe performanţei. Mai degrabă, obiectivul este de a satisface nevoile unei forţe de muncă mai diverse şi a promova satisfacţia în muncă. La rândul său, acest lucru ar trebui să uşureze recrutarea celui mai bun personal şi să reducă absenteismul şi fluctuaţia de personal costisitoare.

### *Programul de lucru flexibil*

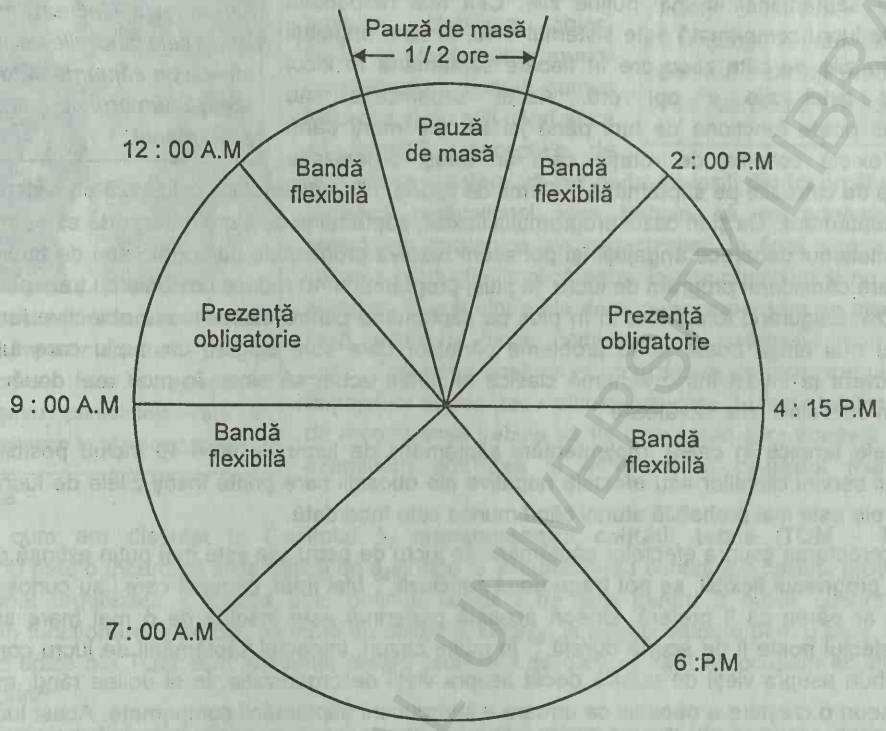
*Programul de lucru flexibil. Un program de lucru alternativ în care orele de sosire şi de plecare de la serviciu sunt flexibile.*

Una dintre alternativele la programele de lucru tradiţionale este **programul de lucru flexibil**, care a fost introdus pentru prima oară pe scară largă în Europa. În forma sa cea mai simplă şi comună, managementul solicită angajaţilor să declare activitatea depusă în fiecare zi de lucru şi să lucreze un anumit număr de ore în fiecare zi. Totuşi, orele la care vin şi la care pleacă sunt flexibile, atâta timp cât sunt prezenţi la numite ore esenţiale. De exemplu, compania ar putea permite angajaţilor să înceapă lucrul la orice oră după 7:00 şi să lucreze până cel mult la 18:00, atât timp cât realizează opt ore pe zi şi sunt prezenţi în perioadele 9:15 - 12:00 şi 14:00 - 16:15 (Figura 7.9). Alte sisteme permit angajaţilor să îşi planifice orele pe bază săptămânală sau lunară, deşi se solicită în continuare, de obicei, prezenţa în unitate în fiecare zi într-o anumită perioadă considerată ca esenţială.[51]

Programul de lucru flexibil este în mod evident foarte potrivit pentru satisfacerea nevoilor unei forţe de muncă foarte diverse, atâta vreme cât permite angajaţilor să-şi stabilească singuri orele de sosire şi de plecare ce le convin cel mai bine din punctul de vedere al problemelor de transport sau de îngrijire a copiilor. El poate reduce absenteismul, de vreme ce angajaţii pot să-şi rezolve anumite probleme personale în timpul programului de lucru convenţional.[52] De asemenea, programul de lucru flexibil implică un anumit grad de prestigiu şi de încredere care este în general rezervat conducătorilor executivi şi liber profesioniştilor.

FIGURA 7.9

**Un exemplu de program de lucru flexibil**




Atunci când posturile sunt interdependente în mare măsură, cum este cazul liniilor de asamblare, programul de lucru flexibil devine o strategie nepotrivită. Pentru a cita un exemplu şi mai extrem, nu ne putem închipui membrii unei echipe de chirurgie de urgență dintr-un spital prezentându-se la lucru atunci când le convine! În plus, programul flexibil poate conduce la probleme de acoperire adecvată cu supraveghetori. Din aceste motive, fără a surprinde pe nimeni, programul de lucru flexibil este implementat cel mai ades în cadrul birourilor. De exemplu, în cadrul unei bănci, orele esențiale, în care prezența este obligatorie, sunt cele în care banca este deschisă pentru public.

Deşi programul de lucru flexibil a fost în general limitat la personalul cu munci intelectuale, el a fost aplicat de o mare varietate de organizații, cuprinzând societăți de asigurare (Metropolitan Life), instituții financiare (Canada Trust, Boston's State Street Bank) şi birouri guvernamentale (multe state americane, serviciul civil american şi canadian).

Deşi calitatea cercetării asupra programului de lucru flexibil variază, putem trage câteva concluzii.[53] Mai întâi, salariații care lucrează în condiții de program flexibil îl preferă orelor fixe. În plus, atitudinile față de muncă devin în general mai pozitive, iar angajații raportează destul de rar abuzuri față de acest aranjament. Atunci când au fost măsurate, absenteismul şi întârzierile arată o descreştere ca urmare a introducerii programului flexibil, iar managerii din prima linie şi supraveghetorii sunt în general înclinați să aibă o părere pozitivă despre sistem. Este interesant de arătat că s-au observat mici creşteri de productivitate în condițiile programului flexibil, probabil datorită unei mai bune utilizări a resurselor sau a echipamentelor decât ca urmare a unei motivații superioare.

## Săptămâna de lucru comprimată

*Săptămâna de lucru comprimată. Un program alternativ în care angajaţii lucrează mai puţin decât cele cinci zile normale de muncă pe săptămână, dar totalizează numărul normal de ore săptămânal.*

O a doua alternativă la programele de lucru tradiţionale este **săptămâna de lucru comprimată**. Acest sistem comprimă numărul de ore lucrat săptămânal în mai puţine zile. Cea mai răspândită săptămână de lucru comprimată este sistemul 4-40, în care angajaţii lucrează patru zile de câte zece ore în fiecare săptămână în locul tradiţionalelor cinci zile a opt ore. Astfel, organizaţia sau departamentul poate funcţiona de luni până joi sau de marţi până vineri, deşi există scheme de rotaţie care ţin totuşi organizaţia deschisă timp de cinci zile pe săptămână.[54] Firma de tipărituri Quad/Graphics utilizează un sistem cu trei zile a 12 ore pe săptămână. Ca şi în cazul programului flexibil, săptămâna de lucru mai scurtă este de aşteptat să reducă absenteismul deoarece angajaţii îşi pot acum rezolva problemele personale sau de familie în timpul care înainte era considerat program de lucru. În plus, programul 4-40 reduce costurile cu transportul şi timpul aferent cu 20%, asigurând totodată o zi în plus pe săptămână pentru distracţii sau obiective familiale. Deşi ziua de lucru mai lungă poate pune probleme părinţilor care sunt singuri, un cuplu care lucrează, dar apelează frecvent la învoiri într-o schemă clasică ar putea acum să aloce în mod real două zile îngrijirii copiilor lor din cele cinci "zile lucrătoare".

Barierele tehnice în calea implementării săptămânii de lucru de tip 4-40 includ posibilitatea de a reduce nivelul servirii clienţilor sau efectele negative ale oboselii care poate însoţi zilele de lucru mai lungi. Ultima dintre ele este mai probabilă atunci când munca este încordată.

Deşi cercetarea asupra efectelor săptămânii de lucru de patru zile este mai puţin extinsă decât aceea referitoare la programul flexibil, se pot trage două concluzii.[55] Mai întâi, oamenii care au cunoscut sistemul cu patru zile ar părea că îl preferă. Uneori această preferinţă este însoţită de o mai mare satisfacţie în muncă, dar efectul poate fi de scurtă durată.[56] În multe cazuri, impactul săptămânii de lucru comprimate ar putea fi mai bun asupra vieţii de familie decât asupra vieţii de organizaţie. În al doilea rând, muncitorii au declarat adeseori o creştere a oboselii ca urmare a introducerii săptămânii comprimate. Acest lucru ar putea explica impactul neregulat asupra absenteismului, pe care uneori îl reduce, dar alteori nu. Câştigul suplimentar în ceea ce priveşte prezenţa la lucru poate fi anulat prin faptul că muncitorii îşi pot lua din când în când câte o zi liberă pentru a se reface de pe urma oboselii.[57] În final, cele mai sofisticate studii nu raportează schimbări de productivitate de durată ca urmare a săptămânii de lucru scurtate.[58]

## Împărţirea postului

*Împărţirea postului. Un program de lucru alternativ în care doi angajaţi cu program redus îşi împart un post cu program întreg.*

**Împărţirea postului** apare atunci când doi salariaţi cu program redus îşi împart munca (şi probabil şi beneficiile) unui post normal, cu program întreg.[59] Cei doi îşi pot împărţi în mod egal toate aspectele muncii sau poate apărea o formă oarecare de aranjament în care una dintre persoane face anumite sarcini, iar cealaltă le face pe cele rămase.

Împărţirea postului este în mod evident atractivă pentru oamenii care vor să petreacă mai mult timp cu copiii sau bătrânii bolnavi decât le permite o săptămână obişnuită de lucru de cinci zile. Din acelaşi motiv, ea poate face posibil ca organizaţiile să atragă şi să reţină indivizi foarte capabili care altfel ar decide să nu lucreze.

Nu există aproape deloc cercetări serioase asupra împărţirii posturilor. Totuşi, diverse relatări indică faptul că persoanele care împart postul trebuie să facă un efort concertat pentru a comunica bine una cu alta, dar şi cu superiorii, colegii şi clienţii. Astfel de comunicări sunt mult facilitate de tehnologiile computerizate contemporane şi de poşta vocală. Totuşi, problemele de coordonare sunt sortite să apară dacă nu există o comunicare adecvată. Atunci când două persoane îşi împart un post, pot apărea, de asemenea, probleme legate de evaluarea rezultatelor.

# MANAGEMENTUL CALITĂȚII TOTALE ŞI MOTIVAȚIA

Împărțirea postului, atunci când două persoane își împart munca unui post cu program normal, este o perspectivă atractivă pentru persoanele care au nevoie de mult timp în afara serviciului.

Aşa cum a ilustrat secțiunea precedentă, organizațiile au o mulțime de opțiuni, atunci ajung să folosească banii, conceperea postului, stabilirea obiectivelor şi programarea muncii ca motivatori. Sunteți cumva încurcați şi nu ştiți când şi ce să folosiți? Conceptele de *potrivire* şi *echilibru* vă vor ajuta să ieşiți din încurcătură. Mai întâi, sistemul motivațional ales trebuie să se potrivească bine cu obiectivele strategice ale organizației. În final, viteza, calitatea şi volumul producției implică anumite compromisuri şi nu vom reuşi să ajungem la una dintre ele dacă o recompensăm pe alta. În al doilea rând, echilibrul dintre componentele sistemului motivațional este critic. Concepția postului şi programele de lucru trebuie să permită angajaților să realizeze obiectivele care au fost stabilite, iar sistemul de recompense trebuie să fie direcționat spre această realizare. Să examinăm potrivirea şi echilibrul în contextul managementului calității totale.

> ***Managemntul calității totale (TQM).*** *O încercare sistematică de a ajunge la îmbunătățirea continuă a calității produselor şi/sau serviciilor unei organizații.*

Aşa cum am discutat în Capitolul 1, **managementul calității totale** (TQM - Total Quality Management) este o încercare sistematică de a ajunge la îmbunătățirea continuă a calității produselor şi/sau serviciilor unei organizații. Calitatea este definită suficient de larg pentru a putea cuprinde lucruri ca încrederea în funcționarea corectă, uşurința de utilizare, livrarea la timp şi valoare pentru bani. Un număr de caracteristici tipice ale TQM sunt relevante pentru problema de care de fapt ne ocupăm acum, motivația.[60] Acestea cuprind:

- *O obsesie a satisfacției clienților.* Aceşti clienți pot fi atât clienți externi (de exemplu, deținătorii de cărți de credit American Express) cât şi clienți interni (de exemplu, birourile American Express sunt clienții departamentului de informatică al firmei).
- *O preocupare de a avea relații bune cu furnizorii.* Furnizorii sunt văzuți ca un aspect integrat pentru realizarea unei înalte calități şi nu numai ca o sursă de aprovizionare la cel mai mic preț.
- *O căutare de îmbunătățire permanentă a proceselor.* Organizațiile ating o calitate înaltă dând o atenție meticuloasă *modului* în care un produs sau serviciu ajunge la consumator. Federal Express satisface consumatorii prin livrarea rapidă şi sigură. Firma face bani din înțelegerea *modului* în care poate face acest lucru la cel mai mic preț.
- *Prevenirea (nu numai detectarea) erorilor de calitate.* Mai degrabă decât să remedieze lucrurile după ce au mers prost, atenția față de procese dă posibilitatea organizațiilor să conceapă excluderea erorilor din faza de producție a produsului sau serviciului.
- *Măsurare şi evaluare frecventă.* Nevoile clienților, satisfacția clienților, activitatea furnizorilor, activitatea competitorilor şi procesele interne sunt urmărite riguros şi analizate.
- *Instruire extensivă.* Instruirea angajaților este văzută ca o investiție şi ca fiind necesară sprijinirii celorlalte inițiative TQM.
- *Implicare înaltă a angajaților şi muncă de echipă.* Filozofia de bază aici este aceea că *toți* angajații, de la toate nivelurile, pot contribui la livrarea unor servicii şi produse de calitate prin munca în echipă.

Să vedem acum modul în care tehnicile motivaționale pe care le-am discutat au legătură cu TQM. Cum se "potrivesc" ele cu această filosofie managerială? Câteva dintre exemplele de mai jos sunt luate de la câştigători ai Premiului de calitate Malcolm Baldrige acordat de către guvernul S.U.A.[61]

## TQM şi stabilirea obiectivelor

"Îmbunătăţirea continuă" nu sună a obiectiv foarte specific! Totuşi, tot ce are legătură cu TQM, cu excepţia acestei definiţii foarte generale, pune un accent deosebit pe stabilirea unor obiective foarte specifice.

*Benchmarking este un proces sistematic de examinare a produselor, serviciilor şi proceselor de muncă ale firmelor care sunt recunoscute ca ilustrând cele mai bune practici de îmbunătăţire a organizaţiei.*

Multe dintre firmele care urmăresc calitatea încep prin utilizarea la vârf a unui proces numit "benchmarking"[d] pentru a dezvolta obiective referitoare la calitate. **Benchmarking** este un proces sistematic de examinare a produselor, serviciilor şi proceselor de muncă ale firmelor care sunt recunoscute ca ilustrând cele mai bune practici de îmbunătăţire a organizaţiei.[62] Cu alte cuvinte, este recunoscut faptul că obiectivele legate de calitate trebuie stabilite pe baza informaţiilor de la organizaţiile care sunt cu adevărat *bune* în această privinţă. Aceasta dă o asigurare referitoare la faptul că obiectivele sunt stimulatoare dar şi posibil de atins.

*Benchmarkingul competitiv* utilizează firme din aceeaşi industrie ca standarde de comparaţie. Deoarece tratarea cu competitorii este o problemă sensibilă, acest lucru se realizează uneori prin grupurile de comerţ care colectează şi distribuie datele în mod anonim. De exemplu, există un acord de benchmarking competitiv între fabricanţii de semiconductoare (de exemplu Intel, DEC, Texas Instruments) şi concurenţii din domeniul telecomunicaţiilor (de exemplu Bell Atlantic, AT&T, GTE). *Benchmarkingul generic* caută cele mai bune practici fără să ţină cont de industrie atât timp cât acestea pot fi traduse în cadrul propriei firme. De exemplu, Xerox a vizitat firma L.L.Been (compania din Maine care se ocupă de comenzi prin poştă de îmbrăcăminte şi obiecte pentru petrecerea timpului liber) pentru a învăţa despre metodele sale excelente de înmagazinare, manipulare a materialelor şi completere a comenzilor.[63]

Firmele orientate spre calitate includ adeseori obiective legate de calitate ca parte a proceselor lor de evaluare a performanţei. De exemplu, la Divizia de Combustibili Nucleari Comerciali a firmei Westinghouse, îmbunătăţirea calităţii este inclusă explicit într-un program MBO. Deoarece feedback-ul este necesar pentru atingerea obiectivelor, aceste firme sunt foarte active în anchetarea consumatorilor, furnizorilor şi a propriilor angajaţi pentru informaţii relevante referitoare la performanţă. Personalul este, de asemenea, instruit să adune şi să interpreteze datele referitoare la calitate din propriul său domeniu. Multe organizaţii utilizează stabilirea obiectivelor pentru a motiva performanţele de calitate ale furnizorilor lor, stabilind standarde explicite în loc de a aştepta să vadă ce le intră pe uşă. Ford Motor Company a fost un pionier în acest domeniu, în mod special în ajutarea furnizorilor săi de a realiza standardele inclusiv prin acordarea de sprijin ingineresc.

## TQM şi concepţia postului

*Împuternicirea. Acordarea către oameni a autorităţii, oportunităţii şi motivaţiei pentru a lua iniţiativa şi a rezolva problemele organizaţionale.*

Un aspect al TQM priveşte organizarea ştiinţifică a proceselor, acolo unde este posibil, astfel încât să existe mai puţine ocazii pentru ca lucrurile să meargă prost în producţia unui produs sau a unui serviciu complet. La suprafaţă, aceasta ar părea o veste proastă pentru posturile interesante. Totuşi, multe firme cu programe TQM de succes au însoţit simplificarea proceselor prin împuternicirea[e] forţei de muncă. **Împuternicirea** necesită acordarea către oameni a autorităţii, oportunităţii şi motivaţiei pentru a lua iniţiativa şi a rezolva problemele organizaţionale. În TQM, aceasta implică adeseori utilizarea tehnicilor de îmbogăţire a muncii. De exemplu, controlarea muncii proprii (feedback direct) este foarte comună, după cum a devenit şi autonomia crescută în rezolvarea expeditivă a problemelor de servire a consumatorilor. La Motorola, reprezentanţii de vânzări au autoritatea de a schimba

---

[d] NT - *Benchmark* înseamnă punct de referinţă. A devenit verb, pentru care limba română nu are echivalent.

[e] NT - O echivalenţă pentru *empowerment,* acceptată de majoritatea traducătorilor. În cursul acestei versiuni, cuvântul *împuternicire* va fi folosit doar în sensul definiţiei date de autor.

produsele defecte chiar la şase ani de la cumpărare. Punerea angajaţilor "interiori" în contact cu clienţii este obişnuită în firmele orientate spre calitate, îmbunătăţind astfel relaţia cu clientul extern a angajatului şi asigurând un traseu al informaţiei primite de la consumatori. De exemplu, angajaţii de la Lexus, divizia de automobile a firmei Toyota, telefonează în fiecare lună câtorva clienţi pentru a afla cum se comportă maşinile cumpărate de ei. Lucrurile pot evolua însă şi în cealaltă direcţie. Anumite firme împuternicesc pe angajaţii lor de rang inferior să meargă la furnizori şi să identifice problemele de calitate. În final, multe companii au utilizat capacităţile de rezolvare a problemelor care sunt inerente muncii de echipă pentru a îmbunătăţi calitatea. Cadillac, câştigătoare a premiului Baldrige, utilizează grupuri de lucru semiautonome. În fiecare dintre aceste cazuri, companiile au modificat şi concepţia posturilor pentru a-i împuternici pe angajaţi să prevină şi să rezolve problemele de calitate. La Quad/Graphics, vacanţa "încercării de primăvară" pentru manageri este un simbol al faptului că angajaţii au fost împuterniciţi.

L.L.Bean, compania de vânzări prin poştă, este cunoscută de mult timp pentru orientarea sa referitoare la servirea consumatorilor.

## *TQM şi banii*

Firmele orientate spre calitate întâmpină o mulţime de necazuri atunci când încearcă să echilibreze recompensele individuale cu cele orientate spre echipele de lucru.[64] Acest fapt recunoaşte că indivizii pot contribui la calitate, dar că modul în care sunt concepute posturile dictează adeseori munca în echipă. Xerox Business Products and Systems utilizează împărţirea câştigurilor pentru a răsplăti munca de echipă. La Federal Express şi Cadillac, managerii pot acorda pe loc premieri în cash pentru a recunoaşte contribuţii speciale la calitate. New Balance, fabricantul de încălţăminte pentru sport, a eliminat salarizarea în acord cu bucata şi a instalat o abordare de echipă în care 70% din salariu este bazat pe calitatea producţiei şi 30% pe volumul acesteia. Salarizarea bazată pe competenţă pare să fie foarte naturală pentru TQM, dat fiind accentul pe care sistemul îl pune pe instruire.

Firmele care urmăresc calitatea pun de asemenea un accent deosebit pe recunoaşterea nonmonetară, vizând nevoi de ordin mai înalt cum ar fi stima faţă de sine. De exemplu, la AMP din Canada, un producător de elemente de conectare, echipele care au adus îmbunătăţiri procesului le prezintă colegilor de muncă într-un cadru care aminteşte de târgurile comerciale.

Anumiți observatori au mers atât de departe încât au susținut că evaluarea performanței orientată tradițional spre individ nu poate coexista cu accentul asupra proceselor și a muncii în echipă ce caracterizează TQM. Una dintre alternative este evaluarea întregii echipe pe baza intrărilor primite de la clienți (interni și externi).[65]

## *TQM și programele de lucru altenative*

În contextul TQM, aplicarea programelor de lucru alternative cere o luare în considerare foarte atentă, mai ales în domeniul satisfacției consumatorilor. De exemplu, introducerea programului de lucru flexibil înseamnă că anumiți clienți, interni sau externi, ar putea fi privați de sfatul sau atenția dată la timp de către un membru cheie al organizației care nu a ajuns încă la serviciu sau a plecat mai devreme. Programul de lucru flexibil poate să provoace, de asemenea, mari necazuri funcționării echipelor. Săptămâna de lucru comprimată poate să conducă la probleme și mai grele, atâta vreme cât personal cheie poate să lipsească o zi întreagă. Împărțirea posturilor poate să ne îngrijoreze în termenii percepției calității serviciului. Un manager dintr-o companie de întreținere calculatoare a declarat că întâlnește situații în care clienții preferă pe unul dintre cei doi care împart postul mai mult decât pe celălalt sau au sentimentul că nu li se acordă suficientă atenție, cum se întâmpla atunci când aveau contact cu un singur reprezentant.[66]

Cum să rezolvi astfel de probleme? Echilibrul între strategiile motivaționale și aderența la alte principii TQM ne arată soluția corectă. De exemplu, organizațiile pot reproiecta posturile cu ajutorul instruirii încrucișate în așa fel încât chiar și în condițiile programului de lucru flexibil să fie prezent întotdeauna cineva capabil. La firma Levy Strauss, echipele de lucru din producție își pot alege propriul program atât timp cât toți membrii echipei sunt de acord să i se supună. În final, din nou în concordanță cu accentul pe care TQM îl pune pe instruire, organizațiile por instrui oamenii să folosească în modul cel mai potrivit programele de lucru alternative. Du Pont și Corning extind acest tip de instruire în jos, până la nivelul executanților (cum să faci un program de recuperare etc.), mai degrabă decât să instruiască pur și simplu managerii.

### *Agenda managerului* Șoferii de camioane de la Weyerhaeuser

1. Teoretic, un stimulent material ar putea cu siguranță să atragă atenția șoferilor și să-i motiveze să încarce sarcini mai grele. În practică, totuși, sindicatele nu au arătat cine știe ce entuziasm față de astfel de stimulente (mai ales atunci când sunt acordate individual) și managementul ar putea să evite să plătească șoferilor sume suplimentare pentru ceea ce deja făceau. De asemenea, o stimulare financiară ar încuraja supraîncărcarea camioanelor și ar impune un sistem costisitor de înregistrare a sarcinilor și de calculare a bonificațiilor.
2. Weyerhaeuser a ales stabilirea obiectivelor. Cu cooperarea sindicatelor, șoferilor li s-a repartizat o sarcină specifică, stimulatoare, și anume aceea de a încărca camioanele la 94% din capacitatea legală. Înainte de a stabili acest obiectiv, managementul nu a făcut decât să ceară pur și simplu șoferilor să facă tot ceea ce pot pentru a maximiza încărcarea. Rezultatele? În următoarele câteva săptămâni, gradul de încărcare a crescut treptat până la 90% și a rămas la acest nivel timp de *șapte ani!* Numai în primele nouă luni, contabilii companiei au estimat economiile rezultate la 250.000 dolari, estimarea făcându-se în minus.

Aceste rezultate au fost obținute fără participarea șoferilor la stabilirea obiectivelor și fără acordarea de stimulente financiare pentru atingerea lor. Șoferii au găsit evident obiectivul celor 94% ca fiind motivant prin el însuși; ei își înregistrau adeseori greutățile încărcate în întreceri informale cu ceilalți șoferi.

## REZUMAT

- Banii ar trebui să fie motivatori eficienţi atunci când sunt acordaţi în funcţie de performanţă. Schemele de legare a salariului de performanţă în cazul posturilor în producţie sunt numite programe de stimulare salarială. Plata în acord cu bucata, în cadrul căreia muncitorilor li se plăteşte o anumită sumă de bani pentru fiecare bucată produsă, este prototipul programelor de stimulare salarială. În general, stimulările salariale cresc productivitatea, dar introducerea lor poate fi însoţită de un număr de probleme, dintre care una este restrângerea productivităţii. Încercările de a lega salariul de performanţă în cazul muncilor intelectuale sunt numite programe de retribuire după merit. Dovezile indică faptul că multe programe de retribuire după merit sunt mai puţin eficace decât ar putea fi deoarece retribuirea după merit este neadecvată, nu există încredere în notarea performanţei sau prevalează o extremă confidenţialitate a nivelelor de salarizare. Planurile de retribuire care contribuie la îmbunătăţirea muncii în echipă cuprind participarea la profit, împărţirea câştigurilor şi plata pe bază de competenţă.
- Vederile recente susţin creşterea extensiei (anvergura şi profunzimea) posturilor pentru a obţine beneficii din proprietăţile lor motivaţionale inerente, ca o reacţie la simplificarea posturilor care se urmărea în trecut. Modelul caracteristicilor esenţiale ale postului dezvoltat de către Hackman şi Oldham indică faptul că posturile au cinci caracteristici esenţiale care le afectează potenţialul motivaţional: diversitatea aptitudinilor, identitatea sarcinii, însemnătatea sarcinii, autonomia şi feedback-ul. Atunci când posturile se situează la nivele înalte ale acestor caracteristici, apar consecinţe favorabile atât motivaţionale cât şi cu privire la atitudini. Îmbogăţirea muncii implică conceperea posturilor în aşa fel încât să fie îmbunătăţită motivaţia intrinsecă şi calitatea vieţii legate de muncă. Câteva tehnici de îmbogăţire ar fi combinarea sarcinilor, stabilirea de relaţii directe cu clienţii, reducerea supravegherii şi creşterea încrederii în ceilalţi, formarea de echipe de lucru şi un feedback mai direct.
- Stabilirea obiectivelor poate fi un motivator eficace atunci când obiectivele sunt specifice, stimulatoare şi acceptabile pentru lucrători. În anumite cazuri, companiile pot uşura acceptarea obiectivelor prin participarea angajaţilor la stabilirea acestora şi prin stimulente financiare pentru atingerea acestora, dar eliberarea de coerciţie şi pedeapsă se pare că este factorul cheie pentru a realiza acceptarea obiectivelor. Managementul prin obiective (MBO) este un proces detaliat de stabilire a obiectivelor şi de evaluare pe care organizaţiile îl utilizează de obicei pentru posturile manageriale.
- Anumite organizaţii au adoptat programe de lucru alternative cum ar fi programul de lucru flexibil, săptămâna de lucru comprimată şi împărţirea posturilor cu speranţa de a obţine beneficii motivaţionale. Deşi astfel de programe s-ar părea că au un efect redus asupra productivităţii, ele au potenţialul de a reduce absenteismul şi fluctuaţia de personal şi de a îmbunătăţi calitatea vieţii legate de muncă a unei forţe de muncă din ce în ce mai diverse.
- Managementul calităţii totale este o încercare sistematică de a realiza îmbunătăţirea continuă a calităţii produselor şi/sau serviciilor unei organizaţii. El include o mai mare preocupare faţă de satisfacţia consumatorului, relaţiile cu furnizorii, îmbunătăţirea continuă a proceselor, prevenirea erorilor, măsurare, instruire şi implicare a salariaţilor. Programele TQM eficace realizează amestecul şi echilibrul de tehnici motivaţionale despre care am discutat în acest capitol astfel încât să asigure implementarea principiilor TQM.

## CONCEPTE CHEIE

Plata în acord cu bucata
Programe de stimulare salarială
Restrângerea productivităţii
Programe de retribuire după merit
Bonificaţie în sumă fixă
Participarea la profit

Împărțirea câștigurilor
Salarizarea după competență
Diversitatea aptitudinilor
Autonomie
Însemnătatea sarcinii
Identitatea sarcinii
Feedback
Forța nevoii de creștere
Îmbogățirea muncii
Stabilirea obiectivelor
Managementul prin obiective (MBO)
Program de lucru flexibil
Săptămâna de lucru comprimată
Împărțirea postului
Managementul calității totale (TQM)
Benchmarking
Împuternicire

## ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUȚII

1. Descrieți câteva posturi în cazul cărora, după părerea dumneavoastră, va fi dificil să se lege retribuția de performanță. Ce anume din aceste posturi provoacă această dificultate?
2. Imaginați-vă două companii de asigurări care au introdus programe de salarizare după merit pentru personalul cu munci intelectuale. Într-una din companii, programul recompensează într-adevăr pe bunii performeri în timp ce în cea de-a doua, nu. Amândouă companiile hotărăsc să facă salariile complet publice. Care vor fi consecințele unei astfel de schimbări pentru fiecare dintre companii? (Specificați, utilizând concepte ca așteptare, instrumentalitate, satisfacția în muncă și fluctuație.)
3. Sunteți desigur familiarizat cu listele anuale ale celor mai prost îmbrăcate zece persoane sau ale celor mai proaste zece filme. Iată și una nouă: Un consultant în probleme de îmbogățire a muncii a dezvoltat o listă a celor mai proaste zece posturi, care cuprinde un încasator de taxe pe autostradă, un dactilograf într-un birou de dactilografie, un gardian la o bancă și un operator de ascensor. Utilizați modelul celor cinci caracteristici esențiale ale posturilor pentru a descrie fiecare dintre aceste posturi. Ați putea să îmbogățiți vreunul dintre aceste posturi? Care dintre ele ar putea fi automatizat complet? Puteți adăuga câteva posturi la această listă?
4. Care sunt deosebirile esențiale dintre împărțirea câștigurilor și participarea la profit?
5. Câțiva observatori au declarat că posturile de președinte al Statelor Unite și de prim-ministru al Canadei sunt "prea mari" pentru ca o persoană să le facă față cu succes. Acest lucru înseamnă probabil că aceste posturi sunt percepute ca având o extensie prea mare sau ca fiind prea îmbogățite. Utilizați modelul dimensiunilor esențiale ale postului pentru a analiza corectitudinea acestei afirmații.
6. Dezbateți următoarele propoziții: Dintre toate tehnicile pe care le-am studiat în acest capitol, stabilirea obiectivelor este cel mai simplu de implementat. Stabilirea obiectivelor nu este nimic în plus față de ceea ce managerii ar fi trebuit oricum să facă.
7. Imaginați-vă în cadrul unui birou în care se pare că este la fel de fezabil să se introducă o schimbare la săptămâna de lucru de patru zile sau programul de lucru flexibil. Care ar fi argumentele pro și contra fiecărui sistem? Cum vor afecta alegerea sistemului factori ca natura afacerii, vârsta forței de muncă și distanța medie de transport până la locul de muncă?
8. Dezbateți următoarea propoziție: Strategiile motivaționale pe care le-am discutat în acest capitol sunt manipulative și lipsite de etică, exercitând în plus o prea mare presiune asupra forței de muncă.
9. Care este legătura dintre conceptul de diversitate a forței de muncă și tehnicile motivaționale discutate în acest capitol?
10. Discutați asupra modului în care organizațiile pot realiza principiul care se referă la satisfacția consumatorului din cadrul managementului calității totale cu ajutorul tehnicilor motivaționale pe care le-am discutat.

## EXERCIȚIU PRACTIC
### Alegeți-vă postul potrivit

Oamenii diferă în ceea ce privește posturile pe care le preferă. Următoarele întrebări vă dau o șansă de a lua în considerație numai acele aspecte ale unui post care sunt importante pentru *dumneavoastră*. Pentru fiecare întrebare indicați măsura în care preferați postul A sau postul B, dacă ați avea posibilitatea de a face o alegere între ele. Atunci când răspundeți, presupuneți că orice altceva referitor la cele două posturi este la fel cu excepția caracteristicilor care sunt comparate. Nu există răspunsuri "corecte". Arătați doar care este alegerea dumneavoastră personală.

| POSTUL A | | | POSTUL B | |
|---|---|---|---|---|
| **1.** Un post unde salariul este foarte bun | | | Un post unde ai multe posibilități de a fi creativ și inovativ | |
| [1] Prefer A hotărât | [2] Prefer A puțin | [3] Sunt neutru | [4] Prefer B puțin | [5] Prefer B hotărât |
| **2.** Un post unde ți se cere des să iei importante decizii. | | | Un post unde poți lucra cu mulți oameni plăcuți. | |
| [1] Prefer A hotărât | [2] Prefer A puțin | [3] Sunt neutru | [4] Prefer B puțin | [5] Prefer B hotărât |
| **3.** Un post în care celor care au cea mai bună activitate li se dau cele mai mari responsabilități. | | | Un post unde cea mai mare responsabilitate se dă angajaților celor mai loiali care au vechimea cea mai mare. | |
| [1] Prefer A hotărât | [2] Prefer A puțin | [3] Sunt neutru | [4] Prefer B puțin | [5] Prefer B hotărât |
| **4.** Un post într-o organizație care trece prin probleme financiare și ar putea să se închidă peste un an. | | | Un post unde nu ai posibilitatea să spui ceva despre modul cum este programată munca sau asupra procedurilor ce trebuie folosite pentru realizarea sarcinilor. | |
| [1] Prefer A hotărât | [2] Prefer A puțin | [3] Sunt neutru | [4] Prefer B puțin | [5] Prefer B hotărât |
| **5.** O muncă de rutină. | | | Un post unde ai colegi nu foarte prietenoși. | |
| [1] Prefer A hotărât | [2] Prefer A puțin | [3] Sunt neutru | [4] Prefer B puțin | [5] Prefer B hotărât |
| **6.** Un post cu un supraveghetor care te critică adeseori, pe tine și munca ta, în fața celorlați. | | | Un post care te împiedică să-ți folosești abilități pentru care ai muncit din greu să le dobândești | |
| [1] Prefer A hotărât | [2] Prefer A puțin | [3] Sunt neutru | [4] Prefer B puțin | [5] Prefer B hotărât |
| **7.** Un post unde ai un supraveghetor care te tratează corect și te respectă | | | Un post unde ai multe posibilități de a învăța lucruri noi și interesante. | |
| [1] Prefer A hotărât | [2] Prefer A puțin | [3] Sunt neutru | [4] Prefer B puțin | [5] Prefer B hotărât |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **8.** Un post unde există şanse reale de a fi concediat. | | | | Un post unde nu ai şanse de a face o muncă stimulatoare. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Prefer A hotărât | Prefer A puţin | Sunt neutru | Prefer B puţin | Prefer B hotărât |
| **9.** Un post unde există mari şanse de a dobândi deprinderi noi şi a avansa în organizaţie | | | | Un post care îţi asigură mult timp liber şi excelente beneficii suplimentare |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Prefer A hotărât | Prefer A puţin | Sunt neutru | Prefer B puţin | Prefer B hotărât |
| **10.** Un post unde ai o libertate redusă de a face munca în felul în care crezi că e bine. | | | | Un post unde există condiţii rele de muncă. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Prefer A hotărât | Prefer A puţin | Sunt neutru | Prefer B puţin | Prefer B hotărât |
| **11.** Un post cu o foarte satisfăcătoare muncă de echipă. | | | | Un post care îţi permite să-ţi foloseşti la maximum deprinderile şi aptitudinile. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Prefer A hotărât | Prefer A puţin | Sunt neutru | Prefer B puţin | Prefer B hotărât |
| **12.** Un post care oferă o stimulare redusă sau deloc. | | | | Un post care îţi pretinde să fii complet izolat de colegii de muncă. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Prefer A hotărât | Prefer A puţin | Sunt neutru | Prefer B puţin | Prefer B hotărât |

## NOTAREA ŞI INTERPRETAREA

Aceste întrebări constituie măsurarea *intensităţii nevoii de creştere* din *ancheta referitoare la diagnosticarea postului* a lui J. Richard Hackman şi Greg Oldham. Pentru a determina intensitatea propriei nevoi de dezvoltare, mai întâi scădeţi răspunsurile pe care le-aţi dat la poziţiile 2, 3, 4, 6, 8 şi 9 din şase. Apoi, adunaţi scorurile rezultate la toate cele douăsprezece poziţii şi împărţiţi totalul la doisprezece. Acestea este scorul forţei nevoii dumneavoastră de creştere. El trebuie să se găsească undeva între 1 şi 5. Oamenii care au nevoi puternice de creştere au o mare dorinţă de a obţine satisfacţii legate de creştere de la posturile lor. Scorul mediu pentru mii de indivizi angajaţi într-o mare diversitate de posturi este 4,23. În continuare găsiţi scorurile nevoii de creştere bazate pe ocupaţie, educaţie şi vârstă.[67]

4,46 Intelectuali
4,00 Muncitori
4,92 Manageri de nivel mediu
4,62 Manageri de prima linie
4,76 Profesionişti şi tehnicieni
4,18 Funcţionari
4,92 Vânzători
4,13 Comercianţi de maşini
4,16 Constructori
4,02 Absolvenţi de liceu
4,72 Absolvenţi universitari
4,01 Sub vârsta de 20 ani
4,25 Între 20-29 ani

---

Sursa: Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1974). *The Job Dianostic Survey: An instrument for the diagnostic of jobs and the evaluation of job redesign projects.* Yale University Department of Administrative Sciences Technical Report No. 4.

## STUDIU DE CAZ
### Programul de salarizare nepopular

Gilbert Porterfield, vicepreşedinte cu probleme de retribuire la Top Chemical Company, privea nervos la modul în care se adunau membrii comitetului special pentru reproiectarea sistemului de retribuire pentru a discută programul de salarizare propus. Membri ai managementului de rang superior şi mediu, ca şi reprezentanţi ai grupurilor din toată compania, se aşezaseră în scaunele lor ţinând în mână copii ale programului nou de salarizare pentru această companie veche de 93 ani şi cu o cifră de afaceri de 2 miliarde. Directorul General al TopChem, Sam Verde a deschis şedinţa.

"Cu trei ani în urmă, atunci când am lansat programul nostru Calitate Pentru Toţi[1] la TopChem, ne aşteptam la multă rezistenţă din partea oamenilor noştri," a început Verde. "Oamenilor nu le place să-şi vadă posturile analizate, ca să nu mai vorbim de reproiectare. Dar acum ne ascultă. Am început să facem schimbări adevărate în modul în care oamenii lucrează împreună. Şi am făcut progrese în ceea ce priveşte creşterea vitezei de pătrundere a produselor pe piaţă, îmbunătăţirea calităţii şi eliminarea ineficienţei.

Dar aşa cum ştim cu toţii, schimbarea este un proces, nu un eveniment. Din cauza aceasta am convocat acest comitet pentru a analiza modul în care să dezvoltăm un sistem de salarizare congruent cu filozofia QFA. Deoarece implicarea angajaţilor este critică pentru tot ceea ce facem în acest spirit nou, toţi aţi adunat informaţii de la colegi. Programul lui Gil reflectă feedback-ul dumneavoastră preliminar. Acum el se află pe masă. Aş vrea să trecem la implementare. Gil, ce-ar fi să ne oferi un istoric?"

Aşa cum a spus Sam, organizarea companiei a început să reflecte această filozofie. Dar, - a spus el făcând o pauză de efect, - nu acelaşi lucru s-a întâmplat cu sistemul nostru de retribuire. Sistemul nostru cel vechi nu mai funcţionează deloc. El plăteşte după valorile vechi de ierarhie, rang, vechime, ore lucrate şi o mulţime de alte standarde care nu înseamnă mult în noua organizaţie. Ne-am mişcat spre o forţă de muncă în întregime cu salarii fixe, care creează nemulţumiri, desigur. E momentul să trecem de acest pas."

Porterfield a stins luminile şi a arătat spre cifrele de pe ecran. Pe ecran se putea citi:

"Program de salarizare QFA - 1992"

**Salariu de bază** = 75% din vechiul salariu - determinat pe bază de echitate internă

**Salariu flexibil** = 25% din vechiul salariu - determinat de:

- Abilitatea echipelor de a ajunge la o îmbunătăţire cu 5% în patru domenii de activitate:
  - Calitate: 30%
  - Costul unitar pe piaţă: 25%
  - Viteza de livrare pe piaţă: 20%
  - Respectarea regulilor de securitate şi de mediu: 10%
  - Performanţa financiară a diviziei: 15%

"Pe scurt, - explică Porterfield programul este conceput pentru a da angajaţilor care lucrează în echipe stimulente reale pentru îmbunătăţire constantă şi pentru capacitate generală deosebită. El intenţionează să recunoască schimbările reale care au apărut în companie. Noi produse şi noi procese sunt acum rezultatul echipelor care muncesc împreună rezolvându-şi singure problemele. Acest sistem sprijină această filozofie.

Premisele sunt de la început simple. Retribuţia este divizată în două părţi: o parte fixă din salariul individual care este bazată pe echitate internă - simplificat, ceea ce alţii din companie şi din afara ei fac pentru posturi similare. Aspectul variabil al sistemului plăteşte angajaţii pentru performanţa grupului lor. Prezintă ei, în calitate de grup, îmbunătăţiri referitoare la calitate, cost unitar, rapiditate de livrare?

Lucrează ei în cooperare cu alte departamente pentru ridicarea profiturilor întregii divizii? Unităţile de măsură ale ecuaţiei, cum ar fi câte defecte pe produs constituie calitate înaltă, vor fi determinate în funcţie de căile folosite de fiecare grup. Dar oricare ar fi problemele specifice, acest program nou se pune cu hotărâre în linie cu noua filozofie managerială a companiei: responsabilitate, excelenţă şi rezultate. Sunt întrebări?"

Sid Noble, şeful cercetării-proiectării, a spart liniştea. "Nu-mi place," a spus el direct. "Şi vă voi spune de ce. Cred că ne-am dus destul de departe cu toana asta cu echipele. Cinstit, o mulţime din chestiile astea sunt ficţiune - un fel de pământ făgăduit al motivaţiei care nu se prea potriveşte cu modul în care lucrează oamenii mei în realitate. Oamenii pe care i-am angajat şi dezvoltat în această companie sunt în primul rând oameni de ştiinţă. Cu

[1] NT - În continuare denumit pe scurt QFA de la acronimul din limba engleză (Quality For All).

diplome ştiinţifice şi cu trecut ştiinţific. Sunt ai naibii de buni în ceea ce fac şi ceea ce fac este să aplice expertiza lor în chimie la o strategie de afaceri.

Au pierdut deja prea mult timp explicându-le chimie de o sută una ori celorlaţi membrii ai echipei, timp pe care l-ar fi putut petrece mai bine în laborator. Vreau să-i eliberez iar ca să muncească. Să facă ceea ce ştiu mai bine şi ceea ce noi avem mai mult nevoie să facă.

Mai mult decât oricât, vreau să fiu în stare să atrag şi să motivez pe cei mai buni şi mai strălucitori. Dar nu pot să-i recrutez dacă salariul lor depinde de performanţa altor membri ai echipei. Dacă continuăm în această direcţie, suntem pe cale să pierdem oamenii noştri cei mai buni şi întreaga noastră bază de cercetare-dezvoltare. Acest program nou vrea să-i facă mai întâi membri de echipă şi de-abia după aceea oameni de ştiinţă. Consider acest lucru un pas înapoi."

"Era de aşteptat să gândiţi aşa," ripostă Ruth Gibson, care lucra pe post de amestecător de substanţe chimice într-o echipă de ambalare şi care îşi reprezenta echipa la această şedinţă. "Dumneavoastră, cercetătorii, credeţi că rolul dumneavoastră de a inventa produse este mult mai important decât acela al oamenilor care amestecă substanţele, le introduc în recipiente, le expediază şi apoi le vând.

Dar nu reprezentaţi modul de a gândi al tuturor celor care contribuie la dezvoltarea produselor, mai ales al celor care sunt acolo departe în secţia de producţie. Echipa mea de ambalare îl include acum şi pe Tim O'Brien, care a lucrat în laborator alături de ceilalţi cercetători. Acum el lucrează alături de o echipă de 25 persoane şi îi place acest lucru. Îi place să ştie cum folosesc consumatorii produsele pe care le proiectează. Îi place să ştie cât dau oamenii pe produsele noastre. Crede că-şi face munca mai bine dacă ştie modul concret în care facem produsele şi participă la felul în care noi - această echipă de ambalare - facem produsele împreună. De ce să nu legăm salariul lui de modul în care ne îmbunătăţim activitatea ca echipă? Aptitudinile lui au valoare numai în măsura în care toată echipa reuşeşte în servirea consumatorilor."

"Ruth, probabil că ai vrea..." începu Noble.

"Mai lasă-mă puţin, Sid," continuă Gibson. "Mai am o problemă referitoare la o altă parte a acestui program. El leagă performanţa grupului meu de aceea a oricăruia din fabrică, introducând în calcul performanţa la nivel de uzină. Vă voi spune acum tuturor că ştim foarte bine că nu toată lumea a înţeles corect acest lucru. Echipa mea a început deja să acţioneze plină de avânt. Expediem acum în trei săptămâni produse care ne luau înainte trei luni. Am redus rebuturile la o cincime. Am redus costurile şi am făcut inovaţii pe care le-au preluat şi alte echipe.

Dar aceste îmbunătăţiri nu au fost obţinute uşor. Am lucrat toate week-end-urile timp de aproape un an. Aşa au făcut toţi membrii echipei mele. De ce? Deoarece ne-am implicat în ideea aceasta nouă referitoare la modul în care ar trebui să funcţioneze această companie. Ne place să luăm propriile noastre decizii şi, să vă spun cinstit, majoritatea dintre noi cred că putem lua decizii la fel de bune ca managementul de vârf - dacă nu mai bune. Eu cred că de fapt deja am făcut acest lucru. Dar mai lipseşte ceva.

Nu am văzut nici o creştere de salariu sau o premiere ca urmare a acestui efort. Managerul de uzină vine, desigur, aproape în fiecare lună şi povesteşte tuturor despre succesele noastre. Dar realitatea este că nu câştigăm aproape nici un ban în plus faţă de ceea ce câştigam acum doi ani.

Acest plan va determina înrăutăţirea acestor condiţii. El va pedepsi echipe ca a mea pentru eşecurile altora în loc să ne răsplătească pentru efortul pe care îl facem şi l-am făcut. Care este bonificaţia pe care o vom primi pentru progresul pe care l-am înregistrat sau pentru cel pe care îl vom avea de acum înainte?" Gibson şi-a încrucişat mâinile şi s-a aşezat la loc pe scaunul ei.

"Îmi permiteţi?" începu Miles Haddock, directorul financiar al TopChem. "Am obiecţiuni la cele spuse de Ruth. Ceea ce ea ar putea vedea ca o pedepsire eu nu văd să fie decât faptul natural de a face afaceri. Vom avea probleme. Şi aceste probleme se vor vedea pe ultima linie din contul de profit şi pierdere. Adevărata întrebare este cine ar trebui să plătească pentru ele? Ruth ar putea să fie nemulţumită de faptul că salariul ei depinde de lucruri care se întâmplă în zone care îi ies de sub control, dar ce-i cu asta? De ce ar trebui ca echipa ei să fie diferită de altele? Cine este TopChem dacă nu angajaţii întregii companii?

Să ne imaginăm o creştere a preţului petrolului care determină creşterea costului etilenei noastre, care la rândul ei trage în sus costurile

tuturor produselor noastre. Compania primeşte o lovitură din afară. Dacă acest lucru se întâmpla acum şase ani, TopChem şi-ar fi protejat angajaţii deoarece atunci priveam salariile ca un cost fix. Şi încă o mai facem. În condiţiile acestui program, mai puţin de 4 procente din salariul unui angajat sunt legate de activitatea generală a companiei. Nu cred că acest lucru este prea oneros. În plus, managementul de vârf are salariul mult mai mult legat de performanţa generală - până la 60%. De ce n-am împărţi cu toţii atât suişurile cât şi coborâşurile? Dacă m-ar întreba cineva, eu cred că ar trebui să creştem mai mult acest aspect."

Gus Teller, şeful departamentului de instruire, a tuşit puternic şi începu. "Sunt de acord cu Miles în ceea ce priveşte legarea salariului de performanţa întregii companii dar din motive diferite. Beneficiul legării salariilor unui grup mare de oameni de performanţa lor de grup este acela că astfel îi încurajezi pe toţi să se autodepăşească. Autodepăşirea se obţine prin conflict. Vedeţi, grupurile productive au membri care îşi spun unii altora ce merge şi ce nu merge: se învaţă unii pe alţii să lucreze mai bine. Acelaşi lucru ar trebui să se întâmple şi între echipe. Echipele bune ar trebui să ridice nivelul acelora care nu au cuplat încă.

De ce nu ar putea un membru al echipei lui Ruth să invite la o bere pe cineva din sectorul de materiale plastice pentru a discuta în afara serviciului modul în care secţia de materiale plastice ar putea să-şi îmbunătăţească activitatea? Acest program are chestiunea aceasta inclusă în el încă din faza de concepţie. Nu vom avea oameni care să lucreze împreună atâta timp cât nu vor fi stimulaţi să facă asta; şi acest lucru este prevăzut în acest program. De fapt, eu aş fi făcut în aşa fel încât salariile să depindă mai mult de felul în care echipele învaţă alte echipe deprinderi utile."

Bill Purcell, un lider de echipă din sectorul polimeri, l-a întrerupt. "Te rog Gus, hai să fim realişti. Chiar crezi că oricare dintre noi are atâta timp, ca să nu mai vorbim de *dorinţă*, ca să scoată oamenii la o bere şi să le spună cum să-şi facă treaba? "Salut Al, ce-ţi mai face soţia? Am auzit că aţi fost la Yosemite luna trecută. Şi, apropo, voiam să spun echipei voastre că ar trebui să începeţi să vă gândiţi mai bine la modul de achiziţionare a materialelor voastre." Nu cred că se va întâmpla asta.

Să ştiţi, nu am nici un fel de probleme cu programul prezentat. Dar TopChem are încă prea mulţi oameni care nu pot sau nu vor să cupleze şi pierdem prea mult timp şi bani pentru a-i instrui. Vorbiţi despre reducerea birocraţiei, dar avem încă la fel de mulţi oameni ca acum patru ani. Eu spun că alternativa la un program ca acesta este reducerea întregii forţe de muncă cu 15% prin despărţire voluntară. Oamenii care nu se vor schimba vor pleca. Numai după aceea ne putem gândi la un plan ca acesta. "

"Bine, Bill, mulţumesc," a spus Verde. "Vă mulţumesc tuturor pentru cele spuse. Lăsaţi-mă acum să vă împărtăşesc doar câteva gânduri, în chip de încheiere. Gil, ştiu că ai cheltuit o mulţime de timp discutând cu angajaţii şi colegii tăi din întreaga companie şi că ai încercat să-ţi verifici ideile înainte de a ne împărtăşi acest program. Şi, în principiu, îmi place acest sistem. Se potriveşte destul de bine cu noua noastră filozofie a calităţii. Leagă salariul de o sursă de bani. Presupune o activitate bună din partea unor angajaţi cu puteri sporite.

Nu am crezut niciodată că am conceput un program de calitate perfect. De altfel nici nu cred în existenţa programelor perfecte. Dar cred că am reuşit să generăm aici o mulţime de sugestii foarte utile. Cred că voi lua programul lui Gilbert, mă voi gândi la cele propuse de voi şi vom declanşa noul nostru sistem, începând cu luna viitoare."

---

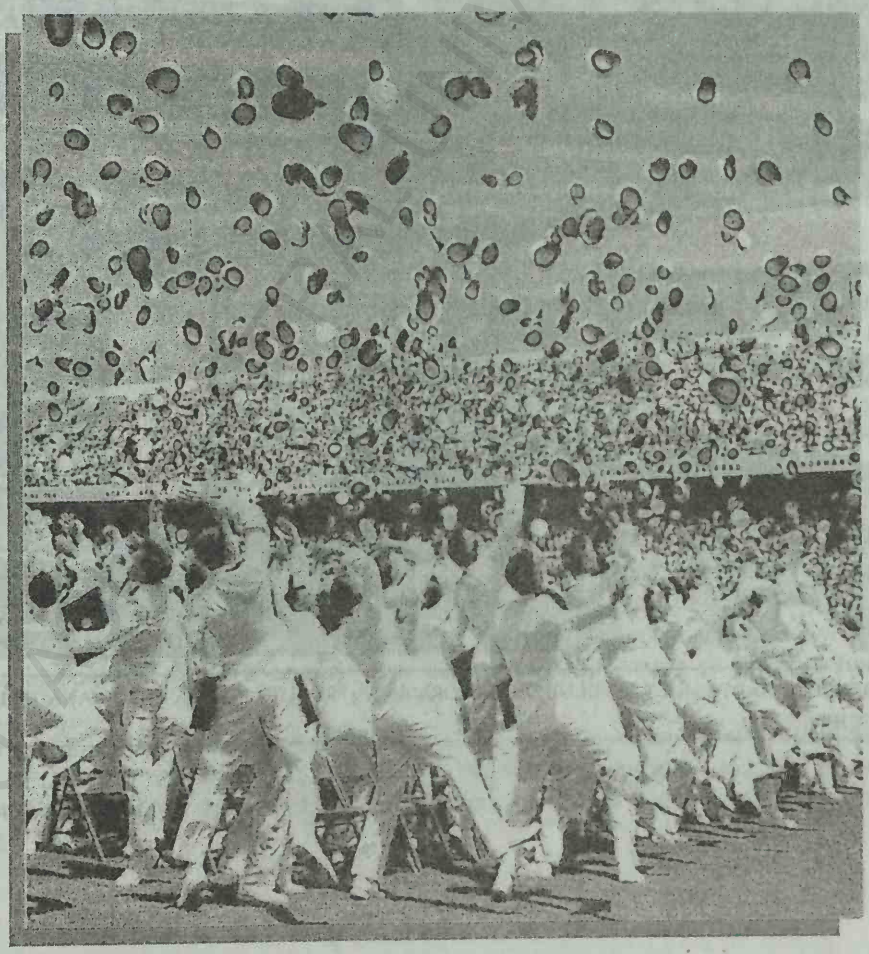
Sursa: Enrenfeld, T. (ianuarie-februarie 1992). The case of the unpopular pay plan. *Harvard Business Review, 14-17.*

1. Are TopChem dreptate să revizuiască programul său de salarizare în lumina programului Calitate pentru toţi?
2. Programul de salarizare QFA 92 reduce efectiv baza de salarizare cu 25% şi o expune riscului bazat pe performanţa echipei. Ce condiţii prealabile trebuie îndeplinite pentru a putea risca salariile oamenilor în felul acesta?
3. Care sunt câteva dintre temele subliniate de vocile care se opun introducerii programului?
4. Programul QFA are în mod evident caracterul unui program de management al calităţii totale. Se potriveşte modul în care a fost conceput acest program cu principiile TQM?
5. Ce ar trebui să facă acum Sam Verde?

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

PARTEA aTREIA

# COMPORTAMENTUL SOCIAL ŞI PROCESELE ORGANIZAŢIONALE



BCU LIBRARY

OBIECTIVE DE STUDIU:

DUPĂ CE VEȚI CITI CAPITOLUL 8 VEȚI FI CAPABIL:

1. SĂ DEFINIȚI GRUPURILE, SĂ FACEȚI DISTINCȚIA DINTRE GRUPURILE FORMALE ȘI CELE INFORMALE ȘI SĂ DISCUTAȚI FACTORII CARE CONDUC LA FORMAREA GRUPURILOR.
2. SĂ DISCUTAȚI DEZVOLTAREA GRUPURILOR.
3. SĂ EXPLICAȚI MODUL ÎN CARE MĂRIMEA GRUPULUI ȘI DIVERSITATEA MEMBRILOR SĂI INFLUENȚEAZĂ CEEA CE SE ÎNTÂMPLĂ ÎN GRUPURI.
4. SĂ ANALIZAȚI MODUL ÎN CARE NORMELE, ROLURILE ȘI STATUTUL AFECTEAZĂ INTERACȚIUNEA DIN CADRUL GRUPURILOR.
5. SĂ DISCUTAȚI CAUZELE ȘI CONSECINȚELE COEZIUNII GRUPULUI.
6. SĂ EXPLICAȚI DINAMICA CHIULULUI SOCIAL.
7. SĂ DISCUTAȚI MODUL ÎN CARE TREBUIE CONCEPUTE ȘI SPRIJINITE ECHIPELE AUTOCONDUSE.
8. SĂ EXPLICAȚI LOGICA DIN SPATELE ECHIPELOR MULTIFUNCȚIONALE ȘI SĂ DESCRIEȚI MODUL ÎN CARE ACESTEA POT OPERA CU EFICACITATE.

XEL ȘI-A CRESCUT FOARTE MULT NIVELUL DE PERFORMANȚĂ PRIN UTILIZAREA UNUI MANAGEMENT INOVATIV BAZAT PE ECHIPE.

# CAPITOLUL 8

# GRUPURILE ŞI MUNCA ÎN ECHIPĂ

**XEL COMMUNICATIONS**

*Pe la mijlocul anilor 80, nu mult după ce Bill Sanko şi partenerii săi reuşiseră achiziţionarea companiei, ei au putut vedea cum tânăra lor firmă lupta din greu. Din fericire...făcea bani. Dar Sanko ştia că trebuia să vândă mai mult firmei Baby Bells şi celorlalţi mari clienţi industriali care exploatau propriile sisteme telefonice.*

*Singura speranţă a lui XEL era agilitatea. Procesarea cu viteza fulgerului a comenzilor, mai repede decât putea să facă orice mare companie. Răspuns rapid la nevoile consumatorilor. Totul făcut fără a pierde din ochi costurile. Din păcate, iuţeala de picior era exact ceea ce îi lipsea lui XEL. Nici preţurile nu erau la limita de jos.*

*La nivelul secţiei de producţie, de exemplu, ciclul de fabricaţie - perioada de la pornirea fabricaţiei până la finalizarea produselor - era de aproape opt săptămâni. Acest lucru bloca o mulţime de bani în stocuri. Lanţul de comandă al companiei se schimbase prea puţin faţă de perioada când firma făcea încă parte din GTE. Muncitorii direct productivi răspundeau faţă de supraveghetori, care răspundeau faţă de managerii de subunitate sau de departament, care raportau la rândul lor în sus până la Sanko şi o echipă de directori executivi. Fiecare treaptă adăuga timp şi cheltuieli.*

*"Avem nevoie ca toată lumea ca să gândească cum am putea satisface mai bine pe clienţii noştri, cum să îmbunătăţim calitatea şi cum să reducem costurile," spunea directorul general. În final, Sanko şi John Puckett (vicepreşedinte cu producţia) au decis să constituie echipe autoconduse, concept care era în momentul acela "fierbinte" şi au adus un consultant pentru a-i ajuta să înceapă. Până în 1988, echipele fuseseră constituite şi personalul auxiliar şi de supraveghere redus cu 30%.*

*Astăzi, cinci ani mai târziu, XEL s-a reconstruit aşa de bine în jurul acestor echipe, încât* Asociaţia pentru Excelenţă în domeniul Fabricaţiei *a ales compania pentru a fi prezentă, alături de alte patru, într-un film dedicat managementului pe bază de echipe. Duzini de vizitatori, de la companii cum ar fi Hewlett-Packard, s-au înghesuit spre fabrica Aurora a lui XEL, amplasată în orăşelul Colo.*

*Ceea ce văd este şocant. Benzi colorate strident coboară din plafonul înalt pentru a marca domeniul fiecărei echipe. Graficele de pe pereţi urmăresc prezenţa la lucru, livrarea la timp şi celelalte variabile pe baza cărora echipele îşi măsoară performanţa. Diagramele indică cine anume dintr-o echipă este responsabil cu o anumită sarcină, să zicem programarea.*

*În fiecare săptămână, programatorii se întâlnesc cu Puckett pentru a analiza necesităţile. Echipele se întâlnesc în fiecare zi, aproape întotdeauna fără a avea un şef, pentru a-şi planifica partea lor de activitate. Şedinţe mai lungi, convocate atunci când este necesar, se ocupă de aspecte cum ar fi planificarea concediilor şi problemele de producţie care se repetă. O dată pe trimestru, fiecare echipă face o prezentare formală în faţa managementului asupra a ceea ce a realizat sau nu. Diapozitivele cu grafice arătoase sunt regula jocului.*

*Şi cifrele sunt exact acolo unde ar fi dorit Sanko să fie. De la introducerea echipelor, costurile de asamblare ale lui XEL au fost reduse cu 25%. Stocurile au fost reduse la jumătate. Nivelele de calitate au crescut cu 30%. Atât de importanta durată a ciclului de fabricaţie a scăzut de la opt săptămâni la patru zile şi continuă să scadă.*[1]

Acest extras din revista *Inc.* arată cât pot fi de importante grupurile şi echipele în determinarea succesului organizaţiilor. În cadrul acestui capitol, vom defini termenul de grup şi vom discuta natura grupurilor formale şi informale din cadrul organizaţiilor. După aceea, vom prezenta detaliile formării şi dezvoltării grupurilor. Apoi, vom lua în consideraţie modul în care grupurile diferă structural unele faţă de altele şi vom expune consecinţele acestor diferenţe. Vom acoperi de asemenea problema irosirii sociale. În final, vom examina modul de concepere a unor grupuri de muncă eficace.

## CE ESTE UN GRUP?

*Grup. Doi sau mai mulţi oameni care interacţionează interdependent pentru a realiza un scop comun.*

Folosim ocazional cuvântul grup în vorbirea de zi cu zi - grupuri de interes, grupuri etnice etc. Totuşi, pentru oamenii de ştiinţă din domeniul comportamentului, un grup constă din doi sau mai mulţi oameni care interacţionează interdependent pentru a realiza un scop comun.

Interacţiunea este aspectul esenţial al grupului - ea indică cine este şi cine nu este în cadrul grupului. Interacţiunea dintre membrii grupului nu trebuie să fie neapărat faţă în faţă şi neapărat verbală. De exemplu, angajaţii care fac "tele-naveta" pot fi parte a grupului lor de muncă de la birou chiar dacă trăiesc la câteva mile depărtare şi comunică printr-un modem. De asemenea, grupul creat ad-hoc pentru stingerea unui incendiu nu are nevoie să discute pentru a respecta condiţia interacţiunii. Interacţiunea înseamnă pur şi simplu că membrii grupului se bazează într-o anumită măsură unii pe alţii pentru atingerea scopurilor. Zece indivizi care aruncă independent găleţi de apă asupra unui foc nu constituie un adevărat grup. În final, toate grupurile au unul sau mai multe scopuri pe care membrii lor caută să le atingă. Aceste scopuri se pot întinde de la distracţie la lansarea unui nou produs sau realizarea păcii mondiale.

Apartenenţa la grupuri este foarte importantă din două motive. În primul rând, grupurile exercită o influenţă deosebită *asupra noastră*. Ele sunt mecanismul social prin care achiziţionăm multe dintre credinţele, valorile, atitudinile şi comportamentele noastre. Grupurile sunt, de asemenea, importante deoarece ele ne asigură contextul în care *noi* putem exercita influenţă asupra *altora*.

*Grupurile formale de lucru. Grupuri care sunt stabilite de către organizaţii în ideea de a facilita realizarea scopurilor organizaţionale.*

**Grupurile formale de lucru** sunt grupuri stabilite de către organizaţii în ideea de a facilita realizarea scopurilor organizaţionale. Ele sunt special concepute pentru a canaliza eforturile individuale într-o direcţie corespunzătoare. Cel mai obişnuit grup formal este constituit dintr-un superior şi subordonaţii care îi dau socoteală acelui superior. Într-o companie din industria prelucrătoare, un astfel de grup este compus din şeful de secţie şi cei şase supraveghetori şefi de schimb care sunt responsabili faţă de el. La rândul lor, supraveghetorii şefi de schimb au grupuri de lucru compuse din ei înşişi şi subordonaţii lor. Din această cauză, ierarhia celor mai multe organizaţii nu este decât o serie de grupuri de lucru înlănţuite. Aşa cum se vede din cazul XEL, toată această supraveghere nu este necesară mereu. Cu toate acestea, echipele autoconduse de la XEL sunt încă grupuri formale de lucru.

Alte tipuri de grupuri formale de lucru sunt echipele speciale şi comitetele. *Echipele speciale* sunt grupuri temporare care se întâlnesc pentru a realiza obiective particulare sau pentru rezolvarea unor probleme specifice, cum ar fi generarea de idei pentru îmbunătăţirea productivităţii. *Comitetele* sunt în general grupuri permanente care se ocupă cu sarcini repetitive care se situează în afara structurilor grupurilor de lucru uzuale. De exemplu, o firmă poate avea un comitet permanent pentru şansele egale de angajare.

Putem afirma cu certitudine că primii autori în probleme de management şi de organizaţii credeau că şi-au terminat treaba atunci când au reuşit să descrie grupurile formale dintr-o organizaţie. Astfel de grupuri aveau aprobarea managementului şi puteau fi desenate în alb şi negru pe o organigramă. Ce se mai putea adăuga despre grupuri? De fapt, dumneavoastră vă puteţi da seama cât de incompletă era această viziune. În plus faţă de grupurile formale aprobate de management pentru a realiza scopurile organizaţionale, în toate organizaţiile există şi grupuri informale. Grupurile informale sunt acele grupuri care apar pe cale naturală ca răspuns la interesele comune ale membrilor organizaţiei. Ele sunt recunoscute rar de către organizaţie şi

calitatea de membru al acestora se intersectează adeseori cu aceea de membru al grupurilor formale. Grupurile informale pot ajuta sau dăuna organizației, în funcție de normele lor de comportament. Mai târziu, vom vorbi detaliat despre acest lucru.

## FORMAREA GRUPURILOR

Pentru a ne familiariza cu rolul grupurilor, este util să luăm în considerare factorii care conduc la formarea grupurilor. În cazul grupurilor informale, suntem preocupați de factorii care determină apariția lor în cadrul formal de muncă. În cazul grupurilor formale, suntem interesați de factorii care conduc organizațiile la formarea unor astfel de grupuri şi de uşurința cu care grupurile pot fi menținute şi conduse. Formarea ambelor tipuri de grupuri este afectată de oportunitățile de interacțiune, potențialul de atingere a scopurilor şi caracteristicile personale ale membrilor grupului.

### *Oportunitățile de interacțiune*

O condiție prealabilă evidentă pentru formarea grupurilor este posibilitatea de interacțiune. Atunci când oamenii sunt capabili să interacționeze unii cu alții, ei sunt capabili să recunoască faptul că ar putea avea obiective comune şi că pot să realizeze aceste obiective prin încredere reciprocă.[2] De exemplu, deoarece interacționează constant, salariații "interni" (cum ar fi consultanții pe probleme tehnice de la sediul central) dezvoltă adeseori o mai mare solidaritate informală decât angajații "externi" (cum ar fi tehnicienii care fac muncă de teren, vizitând clienții). Similar, pentru a susține grupurile de muncă formale, organizațiile sunt adeptele birourilor mari şi deschise, ale şedințelor față în față sau ale rețelelor electronice.

### *Potențialul de realizare a obiectivelor*

Potențialul de realizare a obiectivelor este un alt factor care contribuie la formarea şi menținerea grupurilor. Obiectivele fizice (cum ar fi construirea unui pod) sau scopuri intelectuale (cum ar fi proiectarea unui pod) sunt adeseori realizate mai eficient ca urmare a împărțirii cu grijă a muncii între membrii grupului. Grupurile pot realiza, de asemenea, scopuri social-emoționale cum ar fi stima şi siguranța. Străinii pot să se adune informal în timpul unor dezastre naturale iar angajații pot să se adune la fel de informal pentru a protesta față de concedierea unui coleg. Formal, organizațiile pot folosi grupurile de luare a deciziilor pentru a partaja riscul legat de o decizie dură.

### *Caracteristicile personale ale membrilor*

În final, caracteristicile personale ale membrilor pot influența formarea şi menținerea grupurilor. Când vine vorba despre atitudini, există o sumedenie de dovezi că "cine se-aseamănă se-adună". Asta înseamnă că oamenii cu atitudini similare (cum ar satisfacția față de munca lor) tind să fie atraşi unii de alții.[3] Atunci când ne referim la caracteristici de personalitate, este adevărat că oamenii similari se simt atraşi unii de alții, dar şi cei opuşi se atrag uneori.[4] De exemplu, oamenii dominanți pot căuta compania celor supuşi. Aici vorbim în principal, desigur, despre atracția şi gruparea informală. Atunci când organizațiile alocă personal pentru grupuri formale de lucru, ele o fac distribuind în cadrul grupului oameni cu abilități, atitudini sau personalități diferite dar complementare. Pentru a contrabalansa un agent comercial impulsiv şi creativ, în cadrul grupului se poate introduce un contabil practic, chiar avar.

## DEZVOLTAREA GRUPULUI

Chiar şi cele mai simple grupuri sunt în realitate dispozitive sociale complexe care necesită un anumit grad de negociere şi de încercare-şi-eroare înainte ca membrii săi individuali să înceapă să funcţioneze ca un adevărat grup. Acest lucru s-a întâmplat la XEL Communications chiar dacă mulţi angajaţi se cunoşteau între ei încă înainte de formarea grupurilor - simpla familiaritate nu poate înlocui necesitatea dezvoltării grupului.

### *Stadiile tipice ale dezvoltării grupurilor*

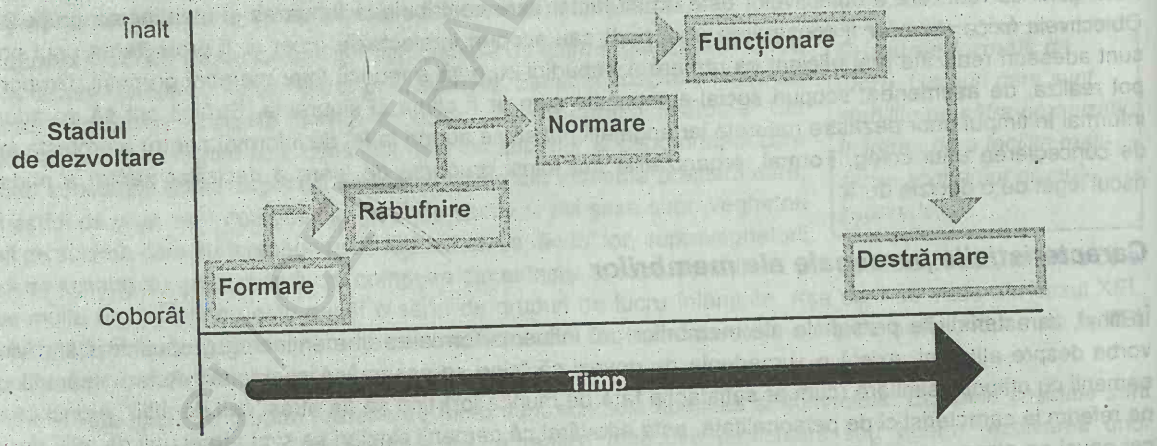
Conducătorii şi instructorii au observat că multe grupuri se dezvoltă trecând în timp printr-o serie de stadii.[5] Fiecare stadiu prezintă membrilor o serie de provocări pe care ei trebuie să le rezolve pentru a putea trece la stadiul următor. Aceste stadii (formarea, răbufnirea, normarea, funcţionarea şi destrămarea)[a] sunt prezentate în Figura 8.1.

**Formarea.** În acest stadiu timpuriu, membrii grupului încearcă să se orienteze prin tatonare de tipul "încercării apei cu degetul". Ce facem noi aici? Ce le place celorlalţi? Care este scopul nostru? Situaţia este adeseori ambiguă şi membrii sunt conştienţi de dependenţa lor, unii de alţii.

**Răbufnirea.** În acest al doilea stadiu apare adeseori conflictul. Confruntarea şi critica apar pe măsură ce membrii se hotărăsc dacă să continue pe calea pe care se dezvoltă grupul. Organizarea pe bază de roluri şi responsabilităţi este adeseori una dintre problemele acestui moment. La XEL Communications, conflictul a apărut în cadrul echipei de la magazie atunci când cel care se ocupa de prezenţa membrilor grupului i-a scris o scrisoare unui coleg care obişnuia să întârzie. Este mai probabil ca problemele de acest gen să se întâmple mai la începutul dezvoltării grupului decât mai târziu.

**FIGURA 8.1**

Stadiile de dezvoltare ale grupului




**Normarea.** În acest stadiu, membrii rezolvă problemele care au provocat răbufnirea şi dezvoltă consensul social. Compromisul este adesea necesar. Se recunoaşte interdependenţa, se ajunge la un acord asupra normelor şi grupul devine mai coeziv (vom studia aceste procese mai târziu). Informaţiile şi opiniile circulă liber între membrii grupului.

---

[a] NT - Pentru denumirile în limba română ale stadiilor de dezvoltare ale grupului, am folosit varianta doamnelor Tatiana Chera şi Andreea Albu de la CODECS - Open Business School (BZT 654 - Management Competitiv, Volumul 6, Dezvoltarea şi evaluarea personalului, Bucureşti, 1997)

**Funcționarea.** Cu structura sa socială definitivată, grupul își dedică energia îndeplinirii sarcinii. Împlinirea, creativitatea și asistența mutuală sunt temele proeminente în acest stadiu.

**Destrămarea.** Anumite grupuri cum ar fi echipele speciale și echipele de proiect au o durată de viață definită și se destramă după ce și-au atins scopurile. De asemenea, anumite grupuri se destramă atunci când apar concedieri sau restructurări în cadrul întreprinderii. În această fază de destrămare, sunt obișnuite riturile și ritualurile care afirmă succesul anterior al grupului (cum ar fi ceremoniile și petrecerile). Membrii exprimă adeseori sprijin emoțional unul față de altul.[6]

Modelul stadiilor este un instrument util pentru urmărirea dezvoltării grupurilor, identificarea neplăcerilor și eliminarea acestora. De exemplu, la XEL Communications, managementul a crezut că echipa de la magazie a făcut un pas înapoi atunci când a apărut conflictul. Mai probabil, dacă acesta nu ar fi apărut, echipa nu ar fi rezolvat niciodată stadiul de răbufnire.

Articolul "ÎN OBIECTIV: *Simularea ajută la dezvoltarea echipelor*" arată cum se poate utiliza o simulare bazată pe modelul stadiilor pentru a asigura instruirea abilităților necesare dezvoltării grupurilor. Este foarte important să înțelegeți că nu toate grupurile trec prin aceste stadii de dezvoltare. Procesul se aplică în principal grupurilor noi, care nu s-au întâlnit niciodată înainte. Echipele speciale care se cunosc foarte bine și comitetele pot scurtcircuita aceste stadii atunci când au de rezolvat o nouă problemă.[7] De asemenea, anumite situații organizaționale sunt în așa fel structurate încât răbufnirea și normarea nu sunt necesare chiar și pentru ca noii membri să se unească cu echipa. De exemplu, cele mai multe echipaje de la bordul aeronavelor comerciale funcționează foarte bine chiar dacă au fost constituite practic din oameni care nu s-au cunoscut în trecut și care s-au întâlnit cu puțin timp înainte de decolare.[8]

## *Echilibrul întrerupt*

Atunci când grupurile au un termen specific de realizare a unei sarcini, putem observa adeseori o cu totul altă ordine de dezvoltare decât cea descrisă mai sus. Connie Gersick, a cărei muncă de cercetare a dus la descoperirea acestei succesiuni, a denumit-o **modelul echilibrului în-trerupt** al dezvoltării grupului.[9] Echilibru înseamnă stabilitate și cercetarea a revelat porțiuni de stabilitate a grupului întrerupte de o întâlnire critică de început, o schimbare a activității grupului ce se petrece la mijlocul drumului și o goană finală pentru realizarea sarcinii. Alături de multe grupuri de lucru din lumea reală, Gersick a studiat grupurile de studenți lucrând la proiecte de școală, pentru a vedea dacă succesiunea evenimentelor li se potrivește și lor.

***Modelul echilibrului întrerupt.*** *Un model al dezvoltării grupului care descrie modul în care grupurile care au termene sunt afectate de prima lor întâlnire și de către tranziția crucială din punctul de mijloc.*

**Faza întâi.** Faza 1 începe cu prima întâlnire și continuă până la punctul de mijloc al existenței grupului. Prima întâlnire este critică pentru stabilirea a ceea ce se va întâmpla de acum înainte în această fază. Presupunerile, abordările și precedentele pe care membrii grupului le dezvoltă la această primă întâlnire ajung să domine prima jumătate din viața grupului. Deși adună informații și ține ședințe, grupul face progrese vizibile foarte mici spre scopurile sale.

**Tranziția de mijloc** apare la aproape exact jumătatea distanței în timp până la termenul pe care îl are grupul. De exemplu, dacă grupul are un termen de relizare de două luni, tranziția va apărea la aproximativ o lună. Tranziția marchează o schimbare în abordarea pe care o are grupul iar modul în care grupul se descurcă cu această schimbare este esențial pentru înregistrarea oricărui progres. Nevoia de a merge înainte este evidentă și grupul poate cere consultații din afară. Această tranziție poate consolida informațiile culese anterior sau poate marca o abordare cu totul nouă, dar ea cristalizează activitățile grupului pentru Faza 2, la fel cum prima întâlnire a făcut-o pentru Faza 1.

**Faza 2.** Bune sau rele, deciziile și abordările adoptate la punctul de mijloc sunt transpuse în Faza 2. Ea se termină cu o întâlnire finală care dezvăluie o explozie de activitate și o mare preocupare față de modul în care cei din afară apreciază produsul muncii grupului.

## ÎN OBIECTIV: Simularea ajută la dezvoltarea echipelor

"Oamenii, precum şi serviciul şi calitatea pe care le pot oferi sunt avantajul dumneavoastră competitiv de astăzi," spune Duffy Smith, vicepreşedinte cu operaţiile la Hostess Frito-Lay Co. din Mississauga, provincia Ontario.

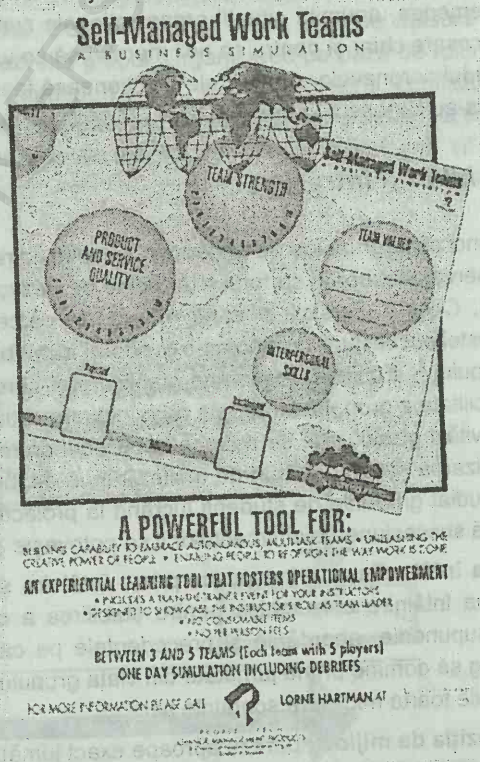
El utilizează un joc numit *Echipele de lucru autoconduse: O simulare de afaceri*, care este produs de către People Tech Products din Toronto, Ontario. Smith a ajutat la dezvoltarea acestui joc de echipă atunci când lucra pentru Campbell Soup Co. El constă dintr-un atelier de lucru de o zi care cuprinde un scenariu detaliat ce îi pune pe participanţi în rolurile membrilor unei echipe nou constituite într-o organizaţie imaginară.

Numele acestei companii este One World Energy Systems. One World comercializează o tehnologie a viitorului care transformă deşeurile alimentare în energie electrică. Produsul, *Transformatorul*, asigură suficientă energie pentru alimentarea unei locuinţe sau a unei mici firme. Compania a hotărât că echipele de lucru autoconduse sunt cea mai eficace metodă pentru a vinde noua tehnologie. Aceste echipe autoconduse sunt responsabile de producţie dar şi de service, instalare şi facturarea produselor. De asemenea, sunt responsabile de toate problemele administrative. Pe măsură ce jocul avansează, informaţiile date de calculator exercită o presiune din ce în ce mai mare asupra echipelor. Ele au din ce în ce mai multe comenzi de procesat, dar din ce în ce mai puţine resurse, astfel încât ajung ca acestea să nu mai poată acoperi comenzile.

"Am inventat jocul *Echipa de lucru autoconduşă* deoarece credem că el este o pârghie esenţială pentru instruirea la locul de muncă," spune Lorne Hartman, vicepreşedinte executiv la People Tech Products. El spune că jocul oferă echipelor experienţă la prima mână într-un mediu lipsit de risc. Hartman s-a alăturat altora de la Campbell Soup şi IBM Canada pentru dezvoltarea simulării. Ea se suprapune destul de clar peste stadiile de dezvoltarea grupului: formare, răbufnire, normare, funcţionare.

În timpul fiecărei faze, există exerciţii structurate pentru a atrage atenţia membrilor echipelor asupra valorilor de comportament specifice. De exemplu, la începutul rundei de formare, are loc o şedinţă a echipei, în timpul căreia participanţii se angajează faţă de o serie de valori comune pe care le definesc comportamental. Apoi, după fiecare rundă de joc, membrii fac o analiză a modului în care au acţionat ca echipă - atât ca o echipă care învaţă să joace un nou joc cât şi ca una care lucrează în lumea simulată de la One World Energy Systems.

Jocul a fost jucat, printre alţii, de către participanţi de la Campbell Soup, Skill Dynamics Canada şi Hostess Frito-Lay. După spusele lui Smith, jocul a fost atât de util pentru două dintre companii încât a devenit o componentă destinată dezvoltării personalului în cadrul programelor ce utilizau echipele pentru reproiectarea unei fabrici. "Companiile chiar au plasat oamenii care jucaseră acest joc în echipe de lucru reale şi au utilizat experienţa căpătată prin simulare ca parte a procesului creativ de reproiectarea a unei fabrici. Acesta este un transfer automat de la joc la locul de muncă."



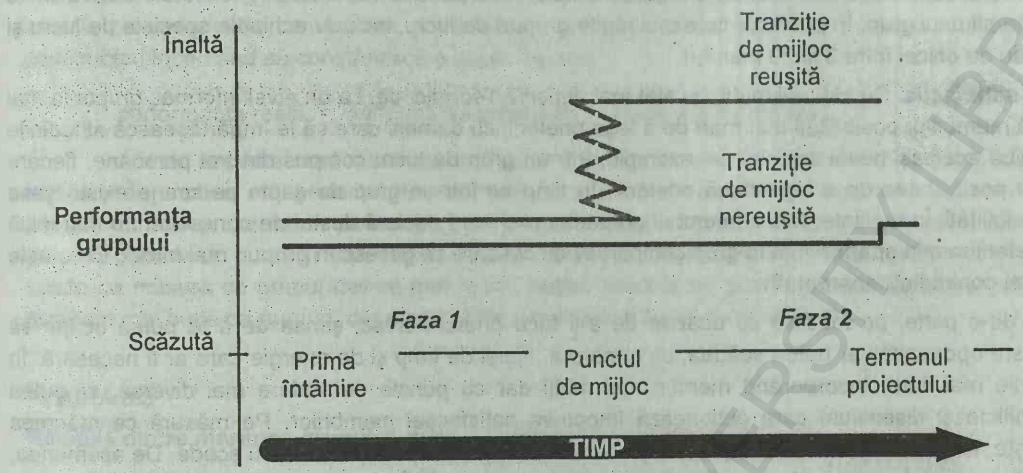

Jocul The Self-Managed Work Team, dezvoltat în Canada, a devenit un instrument de bază pentru instruirea la post, asigurând experienţă la prima mână într-un mediu fără ameninţări. Jocul se suprapune peste stadiile de dezvoltarea ale echipelor: formare, răbufnire, normare şi funcţionare.

Sursa: Extras din Solomon, C.M. (iunie 1993). Simulation Training builds teams through experience. *Personnel Journal, 100-108.*

Figura 8.2 prezintă modul în care se aplică modelul echilibrului întrerupt în cazul grupurilor care au reuşit sau nu să treacă cu succes de tranziţia de la punctul de mijloc.

FIGURA 8.2

**Modelul echilibrului întrerupt referitor la dezvoltarea grupului aplicat pentru două grupuri**




Care sunt sugestiile pe care ni le dă modelul echilibrului întrerupt pentru conducerea echipelor de dezvoltare de produse, a grupurilor de publicitate sau a echipelor de studenţi ce realizează proiecte şcolare?[10]

- Pregătiţi-vă cu grijă pentru prima întâlnire. Ceea ce se hotărăşte aici va avea o influenţă considerabilă asupra a ceea ce se va întâmpla în Faza 1.
- Atât timp cât oamenii lucrează, nu vă aşteptaţi la progrese radicale în timpul Fazei 1.
- Conduceţi cu grijă tranziţia din punctul de mijloc. Evaluaţi punctele tari şi slabe ale ideilor pe care oamenii le-au generat în Faza 1. Clarificaţi-vă toate întrebările cu oricine ar fi acela care v-a încredinţat munca. Recunoaşteţi faptul că, pentru apariţia progresului, este necesar ca în acest punct să existe o schimbare fundamentală a modului de abordare. Nu este probabil ca problemele esenţiale să se "rezolve de la sine" de-a lungul Fazei 2.
- Asiguraţi-vă că sunt alocate resurse adecvate pentru ducerea la îndeplinire a programului din Faza 2.
- Rezistaţi la tentativele de schimbare a termenului. Acestea ar putea dăuna tranziţiei din punctul de mijloc.

## STRUCTURA GRUPULUI ŞI CONSECINŢELE ACESTEIA

Aţi observat desigur că grupurile par frecvent a fi diferite unele faţă de altele. Diferenţele cele mai evidente ar putea cuprinde modul în care membrii interacţionează unii cu alţii, ceea ce simt membrii faţă de grup şi modul în care funcţionează efectiv grupul. Este posibil adeseori să găsim cauzele acestor diferenţe în ceea ce priveşte interacţiunea, sentimentele şi activitatea în maniera în care grupul a fost organizat încă de la început.

Structura grupului se referă la caracteristicile organizării sociale a grupului, la felul în care grupul este "adunat împreună". Caracteristicile de bază în jurul cărora variază grupurile sunt mărimea grupului şi diversitatea membrilor. Alte caracteristici structurale sunt aşteptările pe care membrii le au unii de la alţii (normele), înţelegerile referitoare la "cine ce face" în cadrul grupului (rolurile), recompensele şi prestigiul oferite diverşilor membri ai grupului (statut) şi cât de atractiv este grupul pentru membrii săi (coeziune).

## Mărimea grupului

De un lucru putem să fim siguri - cel mai mic grup se compune din doi oameni, să zicem un şef şi un subordonat anume. Putem să ne angajăm într-o controversă teoretică asupra a ceea ce înseamnă limita de sus a mărimii unui grup. Totuşi, având în vedere definiţia pe care am dat-o mai devreme *grupului*, se pare că mărimea camerei superioare sau inferioare a parlamentului (300 până la 400 membri) constituie cumva limita de sus a mărimii unui grup. În practică, cele mai multe grupuri de lucru, inclusiv echipele speciale de lucru şi comitetele, au de obicei între 3 şi 20 membri.

**Mărimea şi satisfacţia.** Cu cât mai mulţi, cu atât mai fericiţi? Teoretic, da. La un nivel informal, grupurile mai mari asigură membrilor posibilităţi mai mari de a lega prietenii cu oameni care să le împărtăşească atitudinile şi care să aibă aceleaşi nevoi sociale. De exemplu, într-un grup de lucru compus din trei persoane, fiecare membru are posibilitatea de a lega două prietenii, în timp ce într-un grup de şapte persoane există şase astfel de posibilităţi. În realitate, totuşi, membrii grupurilor mai mari declară destul de consecvent o mai mică satisfacţie referitoare la apartenenţa la grup comparativ cu cei care se găsesc în grupuri mai mici.[11] Care este cauza acestei contradicţii aparente?

Pe de-o parte, pe măsură ce ocaziile de a-ţi face prieteni cresc, şansa de a te putea ocupa să fructifici aceste oportunităţi ar putea scădea, ca urmare a lipsei de timp şi de energie care ar fi necesară. În plus, grupurile mai mari, încorporând membri mai mulţi dar cu puncte de vedere mai diverse, ar putea provoca conflicte şi disensiuni care acţionează împotriva satisfacţiei membrilor. Pe măsură ce mărimea grupului creşte, timpul disponibil pentru participare verbală din partea fiecărui membru scade. De asemenea, mulţi oameni se inhibă atunci când participă la grupuri mai mari.[12] În măsura în care indivizii apreciază această participare, rezultatul va fi din nou insatisfacţia. În final, în grupurile mai mari, membrii individuali se identifică mai greu cu succesul şi împlinirile grupului. De exemplu, un membru anume al unei echipe de cercetare asupra cancerului compusă din patru persoane va putea identifica mult mai uşor care a fost contribuţia sa la o descoperire făcută de grup decât ar putea-o face membrul unui grup de 20 persoane.

**Mărimea şi performanţa.** Dacă lăsăm satisfacţia deoparte, oare grupurile mai mari funcţionează mai bine decât cele mici? Această întrebare are o mare relevanţă pentru deciziile practice care se iau în organizaţii. Câţi oameni trebuie să aloce o bancă echipei de evaluare pentru împrumuturi? Câţi dulgheri trebuie să repartizeze o firmă de construcţii pentru realizarea unui garaj? Dacă un sistem şcolar decide implementarea învăţării în echipă, cât de mari ar trebui să fie aceste echipe? Răspunsurile la aceste întrebări, ca şi la altele similare, depind de sarcina exactă pe care grupul o are de realizat şi de ceea ce înţelegem printr-o bună performanţă.[13]

Anumite sarcini sunt **sarcini aditive**. Aceasta înseamnă că putem prevedea performanţa potenţială prin adunarea performanţelor individuale ale membrilor grupului. De exemplu, mutarea unui bolovan foarte greu este o sarcină aditivă şi este posibilă estimarea productivităţii potenţiale a unui grup de muncitori prin însumarea forţelor pe care sunt capabili să le exercite. Similar, construirea unui garaj este o sarcină aditivă şi putem estima viteza de realizare prin însumarea eforturilor muncitorilor constructori. De aceea, pentru sarcinile aditive, performanţa potenţială a grupului creşte cu mărimea acestuia.

*Sarcini aditive.* *Sarcini în care performanţa grupului este dependentă de suma performanţelor membrilor individuali ai grupului.*

Anumite sarcini sunt **disjunctive**. Acest lucru înseamnă că performanţa potenţială a grupului depinde de performanţa *celui mai bun membru* al său. De exemplu, să presupunem că o echipă de cercetare caută o singură eroare într-un program de calculator complicat. În acest caz, performanţa întregii echipe poate să depindă de faptul că ea conţine sau nu cel puţin un individ atent, logic, inteligent. Evident, performanţa grupurilor care îndeplinesc sarcini disjunctive creşte şi ea cu mărimea grupului deoarece creşte probabilitatea ca grupul să includă un individ cu performanţe superioare.

*Sarcini disjunctive.* *Sarcini în care performanţa grupului este dependentă de performanţa celui mai bun membru al grupului.*

*Pierderile de proces. Dificultăți în funcționarea grupului provenite din problemele legate de motivarea şi coordonarea unor grupuri mai mari.*

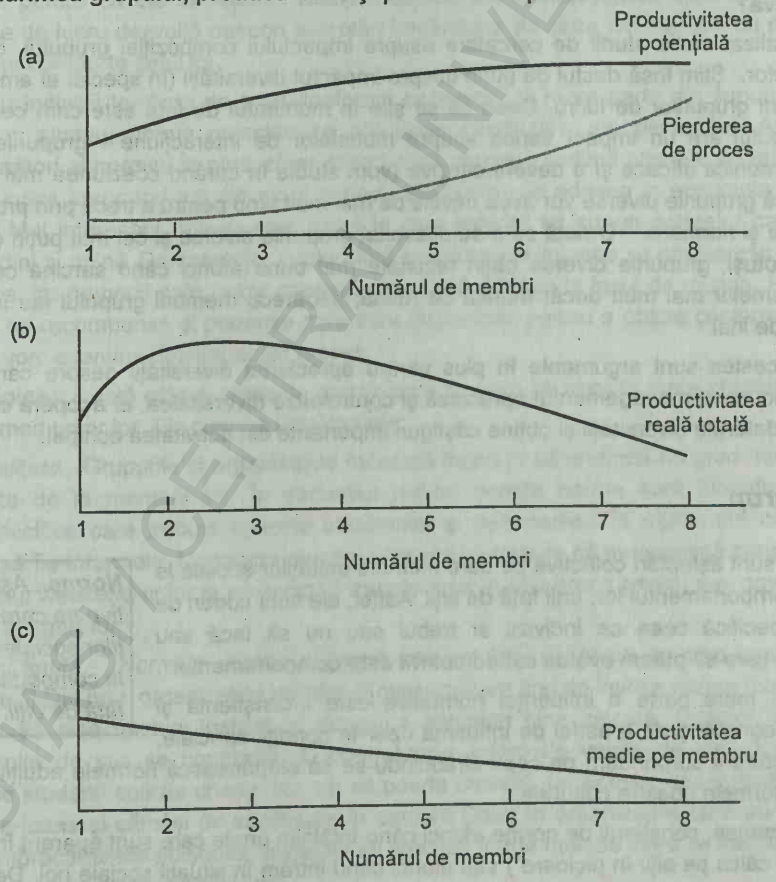
De-a lungul celor două paragrafe precedente, am folosit în mod consecvent formularea "performanța potențială" din următorul motiv: pe măsură ce sarcinile executate de grup devin mai mari, ele încep să sufere de pe urma pierderilor de proces.[14] **Pierderile de proces** sunt dificultățile întâlnite în activitatea grupului ca urmare a problemelor de motivare şi coordonare a unor grupuri mai mari. Chiar în condițiile celor mai bune intenții, problemele de comunicare şi de luare a deciziilor cresc odată cu mărimea - imaginați-vă 50 de constructori încercând să construiască o casă. De aici:

performanța reală = performanța potențială – pierderile de proces.

Aceste aspecte sunt rezumate în Figura 8.3. Aşa cum puteți vedea în partea (a), pentru sarcinile aditive şi disjunctive, atât performanța potențială cât şi pierderile de proces cresc o dată cu mărimea grupului. Efectul net este prezentat în partea (b), care demonstrează că performanța reală crește o dată cu mărimea grupului până la un punct şi după aceea scade. Partea ( c ) arată că performanța *medie* a membrilor grupului scade pe măsură ce grupul devine mai mare. Astfel, până la un punct, grupurile mai mari ar putea obține rezultate mai bune ca grupuri, dar membrii lor individuali ar fi mai puțin eficienți.

FIGURA 8.3

**Relațiile dintre mărimea grupului, productivitate şi pierderile de proces**




Sursa: Din Steiner, I.D. (1972). *Group process and productivity*. New York: Academic Press, pag. 96. Copyright - 1972, by Harcourt Brace Jovanovich, Inc., republicată cu permisiunea editorului şi a autorului.

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

*Sarcini conjunctive. Sarcini în care performanţa grupului este limitată de către performanţa celui mai slab membru al grupului.*

Am putea nota şi alt fel de sarcină. **Sarcinile conjunctive** sunt acele sarcini în care performanţa grupului este limitată de către *cel mai slab membru activ* al său. De exemplu, asamblarea pe bandă rulantă este limitată de legătura sa cea mai slabă.[b] De asemenea, dacă tehnica utilizată pentru instruirea muncitorilor asupra modului de executarea a unei sarcini complicate, secvenţiale, este învăţarea în grup, un singur instructor slab, aferent unei anumite secvenţe, va afecta serios eficacitatea echipei. Atât performanţa potenţială cât şi cea reală vor descreşte o dată cu creşterea mărimii grupului deoarece probabilitatea de a include o verigă slabă este mai mare.

În rezumat, pentru sarcini aditive şi disjunctive, grupurile mai mari pot acţiona mai bine până la un punct, dar cu costuri crescătoare determinate de eficacitatea membrilor individuali. Oricum ar fi privită, performanţa pentru sarcinile pur conjunctive ar trebui să scadă o dată cu creşterea mărimii grupului.

## Apartenenţa diversă la grup

Imaginaţi-vă o echipă specială de opt membri care se ocupă de dezvoltarea unui produs şi care este compusă din bărbaţi albi, în vârstă de aproximativ 30 ani, având origine vest-europeană. Imaginaţi-vă apoi o altă echipă formată jumătate din femei şi jumătate din bărbaţi, cu opt origini etnice diferite şi a căror vârstă se situează între 25 şi 55 ani. Primul grup este, evident, omogen în ceea ce priveşte compoziţia, în timp ce al doilea grup este eterogen sau divers. Care va fi echipa care se va dezvolta mai rapid ca grup? Care va fi echipa mai creativă?

S-au realizat multe studii de cercetare asupra impactului compoziţiei grupului, cele mai multe în condiţii de laborator. Ştim însă destul de puţin despre impactul diversităţii (în special al amestecului cultural) asupra funcţionării grupurilor de lucru. Ceea ce se ştie în momentul de faţă este cam ceea ce urmează.[15] Diversitatea grupului are un impact serios asupra modelelor de interacţiune - grupurile mai diverse au dificultăţi în a comunica eficace şi a deveni coezive (vom studia în curând coeziunea mai în detaliu). Acest lucru înseamnă că grupurile diverse vor avea nevoie de mai mult timp pentru a trece prin propriile lor stadii de formare, răbufnire şi normare.[16] O dată ce s-au dezvoltat grupurile diverse şi cel mai puţin diverse sunt la fel de productive. Totuşi, grupurile diverse obţin rezultate mai bune atunci când sarcina cere creativitate şi rezolvarea problemelor mai mult decât muncă de rutină, deoarece membrii grupului iau în consideraţie un spectru mai larg de idei.

Toate acestea sunt argumente în plus pentru aprecierea diversităţii despre care am discutat în Capitolul 4. Atunci când managementul apreciază şi controlează diversitatea, el acoperă costurile legate de pierderile iniţiale datorate diversităţii şi obţine câştiguri importante din activitatea echipei.

## Normele de grup

*Norme. Aşteptările colective pe care membrii unităţilor sociale le au cu privire la comportamentul lor, unii faţă de alţii.*

**Normele** sociale sunt aşteptări colective pe care membrii unităţilor sociale le au cu privire la comportamentul lor, unii faţă de alţii. Astfel, ele sunt coduri de conduită care specifică ceea ce indivizii ar trebui sau nu să facă sau standarde faţă de care să putem evalua cât de potrivit este comportamentul.

Cea mai mare parte a influenţei normative este inconştientă şi suntem adeseori conştienţi de o astfel de influenţă doar în condiţii speciale, cum ar fi atunci când îi surprindem pe copii străduindu-se să stăpânească normele adulţilor sau pe străinii care se luptă cu normele noastre culturale.

Devenim, de asemenea, conştienţi de norme atunci când întâlnim unele care sunt aparent în conflict ("Înainte fără milă" şi "Nu-i călca pe alţii în picioare") sau atunci când intrăm în situaţii sociale noi. De exemplu, atunci când vin pentru prima oară la lucru la un nou loc de muncă, muncitorii caută adeseori indicii referitoare la

[b] NT - numită şi *loc îngust.*

ceea ce se consideră o comportare potrivită: Trebuie să-l strig pe şef cu apelativul "domnule"? Pot să-mi personalizez spaţiul locului de muncă?

**Dezvoltarea normelor.** *De ce* apar normele? Cea mai importantă funcţie pe care o realizează normele este aceea că asigură comportamentului regularitate şi predictibilitate. Această consecvenţă asigură o importantă securitate psihologică şi ne permite să ne desfăşurăm activitatea zilnică cu cât mai puţine întreruperi.

*În legătură cu ce* apar normele? Normele se dezvoltă pentru a reglementa comportamentele care sunt considerate importante, cel puţin la limită, pentru sprijinitorii lor. De exemplu, managerii vor adopta probabil norme referitoare la activitatea şi prezenţa la muncă a subordonaţilor lor mai curând decât să adopte norme referitoare la modul în care muncitorii îşi ornează şi personalizează locul de muncă. În general, se acceptă devieri mai puţine de la normele care privesc comportamente mai importante. Furtul de pe biroul unui coleg de muncă va conduce probabil la ostracizare, în timp ce faptul de a nu-l fi ajutat să-şi realizeze o sarcină anume probabil nu va avea acest efect. Grupurile dezvoltă frecvent norme care corespund scopurilor lor şi care le ajută în atingerea acestora.

*Cum* se dezvoltă normele? Aşa cum am discutat în Capitolul 5, indivizii dezvoltă atitudini în funcţie de o anumită credinţă sau valoare. În multe cazuri, atitudinile sunt cele care le afectează comportamentele. Atunci când membrii unui grup *împărtăşesc* aceleaşi credinţe şi valori este de aşteptat să împărtăşească aceleaşi atitudini. Aceste atitudini împărtăşite constituie baza pentru norme.[17] Observaţi că nu are nici un sens să vorbim despre "norma mea personală". Normele sunt aşteptări *colective* şi este nevoie de doi sau mai mulţi oameni pentru ca ele să existe. Totuşi, normele pot fi direcţionate spre un singur individ. De exemplu, grupurile de lucru dezvoltă deseori aşteptări împărtăşite de către toţi membrii cu privire la modul în care ar trebui să se comporte şeful lor.

De ce au indivizii tendinţa de a se conforma normelor? O mare parte din supunere se datorează faptului că, pur şi simplu, norma coincide cu atitudinile particulare ale persoanei. Acesta este cazul adevăraţilor susţinători ai normei. În plus, chiar atunci când normele sprijină etichete sociale obişnuite ( cum să strângi mâna cuiva sau când trebuie să fii serios), ele contribuie adesea la economia de timp şi previn confuzia socială. Mai interesant, totuşi, este cazul în care indivizii se supun normelor care sunt *împotriva* propriilor lor atitudini şi opinii. De exemplu, cupluri fără convingeri religioase se căsătoresc adeseori apelând la serviciul religios, iar oamenii care urăsc cravatele le poartă adesea la locul de muncă. Pe scurt, grupurile au o gamă mare de recompense şi pedepse care sunt disponibile pentru a obţine conformarea la norme. În capitolul următor vom examina detaliat acest proces.

**Câteva norme tipice.** Există câteva clase de norme care se pare că apar în toate organizaţiile, influenţând comportamentul membrilor lor. Ele cuprind următoarele:

- *Norme de loialitate.* Grupurile şi organizaţiile încearcă frecvent să pretindă un grad mare de conformare şi de loialitate de la membrii lor. În domeniul militar, aceste norme sunt formalizate împreună cu sancţiunile specifice care trebuie aplicate trădătorilor şi dezertorilor. În multe alte cazuri, normele de loialitate tind să fie informale. Managerii percep adeseori că trebuie să muncească până târziu, să vină la muncă în timpul weekend-urilor şi să accepte transferarea în alte oraşe pentru a-şi dovedi loialitatea faţă de companie şi egalii lor.
- *Norme privind ţinuta.* Normele sociale dictează frecvent tipul de haine pe care oamenii trebuie să le poarte la lucru.[18] Din nou, organizaţiile militare şi qvasi-militare tind să invoce norme formale care reclamă membrilor lor să aibă nasturii lustruiţi şi dunga la pantalon bine călcată. Desigur, uneori, aşteptările normative venite de sus se confruntă cu contranorme informale venite de jos. O anumită cârciumă frecventată de studenţi solicita chelnerilor săi să poarte cravată. Iar aceştia aşa şi făceau, asortând-o cu pantaloni blue-jeans şi cămăşi de vânătoare în carouri! Chiar în organizaţiile care au adoptat politici ce favorizează îmbrăcămintea obişnuită, angajaţii se procupă foarte mult de ceea ce îmbracă la serviciu. Atât este de mare puterea normelor sociale!
- *Norme privind alocarea recompenselor.* Există cel puţin patru norme care ar putea dicta modul în care pot fi alocate salariul, promovările şi favorurile informale în cadrul organizaţiilor:

a. Echitatea - recompensează în concordanţă cu "intrări" cum ar fi efortul, performanţa sau vechimea.
b. Egalitatea - recompensează pe toată lumea egal.
c. Reciprocitatea - recompensează oamenii în acelaşi fel în care ei te recompensează pe tine.
d. Responsabilitatea socială - recompensează pe cei care au într-adevăr nevoie de acea recompensă.[19]

Desigur că, oficial, majoritatea organizaţiilor tind să accentueze alocarea în concordanţă cu o anumită combinaţie de norme de echitate şi egalitate - dându-le angajaţilor ceea ce merită, fără favoritism. Totuşi, alte forţe normative pot intra în joc în procesul de alocare a recompenselor. În capitolul precedent am menţionat faptul că, în situaţia aplicării programelor de plată după merit, managerii egalizează adeseori creşterile de salariu acordate subordonaţilor lor. În acest caz egalitatea subminează echitatea. Dacă supraveghetorii distribuie orele suplimentare în concordanţă cu vechimea (echitate) sau la întâmplare (egalitate), se poate întâmpla ca grupul de lucru să invoce responsabilitatea socială pentru a insista ca supraveghetorul să acorde o atenţie deosebită unuia dintre colegi, aflat în jenă financiară. În final, norma de reciprocitate este invocată frecvent, mai ales printre manageri. Acei care au crescut în rang pot simţi că datorează favoruri speciale celor care le-au sponsorizat progresul.

### ÎN OBIECTIV: Culturile absenteismului - Normele în acţiune

La prima vedere, aţi putea presupune că absenteismul în muncă este un comportament destul de indivi-dualizat, un rezultat al îmbolnăvirii întâmplătoare sau al lipsei de satisfacţii legate de muncă. Deşi aceşti factori contribuie la absenteism, există din ce în ce mai multe dovezi că normele de grup au şi ele un impact puternic asupra a cât de mult lipsesc oamenii de la lucru.

Putem observa o serie de diferenţe transculturale în materie de absenteism. Absenteismul a fost, în chip tradiţional, destul de mare în Anglia şi Italia, mai scăzut în Statele Unite şi Canada şi încă şi mai mic în Japonia şi Elveţia. Clar, aceste diferenţe nu se datorează îmbolnăvirii, ci mai degrabă difenţelor în ceea ce priveşte valorile culturale referitoare la legitimitatea acordării voluntare de timp liber. Aceste diferenţe se reflectă în normele grupului de lucru.

Putem vedea însă diferenţe de grup în ceea ce priveşte absenteismul chiar în interiorul aceleiaşi companii. Una dintre companiile pe care le-am studiat avea patru uzine care produceau aceleaşi produse şi aveau politici de personal identice. În ciuda acestui fapt, una dintre uzine avea o rată a absenteismului de 12%, în timp ce o alta avea o rată de 5%. În interiorul uneia din uzine, anumite departamente nu aveau practic nici o absenţă în timp ce altele se apropiau de 25%! Deplasându-ne la nivelul unor grupuri mai mici, am studiat, de asemenea, grupurile mici de servire a consumatorilor dintr-o întreprindere de servicii publice. În ciuda faptului că făceau toţi aceeaşi muncă la aceeaşi firmă, existau diferenţe izbitoare între grupuri în ceea ce priveşte absenteismul, diferenţe ce variau de la 1 la 13%.

Eu, împreună cu alţii, numesc *culturi ale absenteismului* aceste diferenţe normative în ceea ce priveşte absenteismul în diferite grupuri. Cum apar ele? Oamenii tind să-şi ajusteze propriul comportament referitor la absenţe la ceea ce ei văd ca fiind tipic pentru grupul lor. După aceea, intră în joc alţi factori. În întreprinderea de servicii publice pe care am studiat-o, am descoperit că grupurile care îşi urmăreau mai atent activitatea unele altora, aveau absenţe mai puţine. Un studiu canadian a descoperit că unii controlori de trafic aerian tranzacţionau concediile lor medicale în aşa fel încât colegii să-i poată înlocui cu plata dublă a orelor suplimentare. Un studiu britanic a descoperit că muncitorii industriali afişaseră chiar "programe de lipsit" astfel încât să poată să-şi acorde timp liber fără a scăpa însă lucrurile de sub control! Toate acestea sunt exemple de norme în acţiune.

---

Sursă: Johns, G. (iulie 1994). *Medical, ethical, and cultural restraints on work absence and attendance.* Presentation made at the 23rd International Congress of Applied Psychology, Madrid, Spania.

*Norme de performanţă.* Performanţa membrilor organizaţionaţiei poate fi în funcţie de aşteptările sociale în aceeaşi măsură în care depinde de abilitate, motivaţia personală sau tehnologie.[20] Grupul de lucru asigură membrilor săi indicii puternice asupra a ceea ce este un nivel potrivit de performanţă. Noii membri ai grupului sunt atenţi la aceste indicii: Este în regulă să iau o mică pauză acum? În ce circumstanţe aş putea lipsi de la lucru fără a fi pedpsit? (vedeţi "ÎN OBIECTIV: *Culturile absenteismului - Normele în acţiune.")* Desigur, normele oficiale organizaţionale pe care managerii le impun subordonaţilor lor sunt de obicei în favoarea înaltei performanţe. Totuşi, grupurile de lucru stabilesc adeseori în chip informal norme de performanţă proprii, cum ar fi acelea care restrâng productivitatea în cazul aplicării unui sistem de plată în acord cu bucata.

## *Rolurile*

**Rolurile** sunt poziţii din cadrul grupurilor cărora le este ataşat un set de comportamente aşteptate. De aceea, într-un anumit sens, rolurile reprezintă "pachete" de norme care se aplică unor membri anume ai grupului. Aşa cum am arătat în secţiunea precedentă, multe norme se aplică tuturor membrilor grupului pentru a asigura angajarea lor în comportamente *similare* (cum ar fi restrângerea productivităţii sau afişarea unei anumite ţinute). Totuşi, dezvoltarea rolurilor indică faptul că membrilor grupului li se poate cere şi să acţioneze *diferit* unul de altul. De exemplu, într-o şedinţă de comitet, nu fiecărui membru i se cere să acţioneze ca o secretară sau ca un preşedinte de şedinţă, acestea devenind roluri specifice jucate de persoane anume.

*Rolurile. Poziţii în cadrul grupurilor cărora le este ataşat un set de comportamente aşteptate.*

În organizaţii, găsim două categorii de roluri. În primul rând, putem identifica roluri desemnate sau alocate. Acestea sunt roluri prescrise formal de către o organizaţie ca metode de diviziune a muncii şi a responsabilităţii pentru a uşura realizarea sarcinilor. În general, rolurile alocate indică "cine ce face" şi "cine poate spune altora ce să facă". Într-o organizaţie industrială, etichetele pe care le putem aplica rolurilor formale cuprind pe acelea de preşedinte, inginer, maşinist, manager şi subordonat. În plus faţă de rolurile alocate, putem vedea întotdeauna cum se dezvoltă roluri emergente. Acestea sunt roluri care se dezvoltă natural pentru a satisface nevoile socio-emoţionale ale membrilor grupului sau pentru a ajuta la realizarea sarcinilor de muncă formale. Clovnul clasei şi bârfitoarea de la birou satisfac roluri socio-emoţionale, în timp ce un "bătrân profesionist" poate apare pentru a-i ajuta pe tinerii membri ai grupului să asimileze sarcinile de muncă. Alte roluri emergente ar putea fi asumate de către liderii informali sau de către ţapii ispăşitori care sunt ţinta ostilităţii grupului.

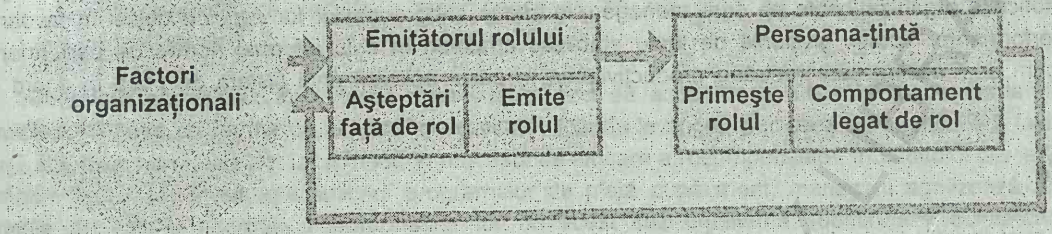
**Ambiguitatea rolurilor.** **Ambiguitatea rolurilor** apare atunci când scopurile muncii cuiva sau metodele de execuţie sunt neclare. Ambiguitatea poate fi caracterizată de confuzie asupra modului în care este evaluată activitatea, asupra modului de realizare a unei bune performanţe sau asupra limitelor în ceea ce priveşte autoritatea şi responsabilitatea cuiva.

*Ambiguitatea rolurilor. Lipsa de claritate în ceea ce priveşte scopurile sau metodele aferente unui post.*

Figura 8.4 arată un model al procesului care este implicat în asumarea unui rol organizaţional. Aşa cum puteţi vedea, anumiţi factori organizaţionali îi fac pe cei care emit rolurile (cum ar fi managerii) să dezvolte anumite aşteptări şi să "emită" rolurile unor oameni-ţintă (cum ar fi subordonaţii). Persoanele-ţintă "recepţionează" rolul şi apoi încearcă să se angajeze într-un comportament care să satisfacă rolul. Acest model relevă o serie de elemente care pot conduce la ambiguitate.

- *Factori organizaţionali.* Anumite roluri par a fi inerent ambigue datorită funcţiei lor în organizaţii. De exemplu, rolurile de manageri de nivel mediu nu reuşesc să asigure "vederea de ansamblu" pe care o dau rolurile de manageri superiori. De asemenea, rolurile de manageri de nivel mediu nu necesită aceeaşi atenţie acordată supravegherii care se cere la nivelul managerilor de rang mai mic. Astfel, doi factori care pot contribui la claritatea rolului sunt absenţi.

FIGURA 8.4
**Un model al asumării rolului**




Sursa: Adaptare după Katz, D., şi alţii. (1966,1978). *The social psychology of organizations.* New York: Wiley, pag. 196. Copyright © 1966, 1978, by John Wiley & Sons, Inc. Republicată cu permisiunea John Wiley & Sons, Inc.

- *Emiţătorul rolului.* Emiţătorii de roluri pot avea aşteptări neclare despre persoanele vizate. Un manager de vânzări poate să nu fie sigur asupra modului în care reprezentanţii de vânzări desemnaţi să facă afaceri într-o altă cultură ar trebui să se întreţină cu clienţii. Chiar atunci când un emiţător are aşteptări specifice referitoare la rol, ele pot fi transmise neeficace persoanei vizate. O şedinţă de orientare slabă, analize ale activităţii vagi sau feedback şi disciplină inconsecvente pot trimite mesaje ambigue referitoare la rol către subordonaţi.
- *Persoana vizată.* Chiar aşteptările referitoare la rol care sunt emise şi dezvoltate foarte clar pot să nu fie înţelese complet de către persoana vizată. Acest lucru este mai evident atunci când respectiva persoană este nouă în rolul ca atare. Ambiguitatea tinde să scadă pe măsură ce creşte timpul petrecut în acel rol.[21]

Care sunt consecinţele practice ale ambiguităţii rolurilor? Cele mai frecvente rezultate par a fi stresul, insatisfacţia, angajamentul organizaţional redus şi intenţia de a pleca.[22] Managerii au multe de făcut pentru a reduce ambiguitatea faţă de rol care nu se realizează prin asigurarea unor aşteptări clare referitoare la performanţă şi a unui feedback corespunzător, mai ales pentru noii angajaţi şi pentru cei care se află în posturi cu ambiguitate intrinsecă.

**Conflictul legat de rol.** *Condiţia de a fi pus în faţa unor aşteptări incompatibile cu rolul.*

**Conflictul legat de rol. Conflictul legat de rol** apare atunci când un individ este pus în faţa unor aşteptări incompatibile cu rolul. Conflictul se deosebeşte de ambiguitate prin aceea că aşteptările faţă de rol pot avea o claritate de cristal, dar să fie incompatibile, în sensul că se exclud reciproc, nu pot fi satisfăcute simultan sau nu se potrivesc ocupantului rolului.

**Conflictul de rol intraemiţător.** *Un singur emiţător de roluri oferă aşteptări incompatibile unui ocupant de rol.*

- **Conflictul de rol intraemiţător** apare atunci când un singur emiţător de roluri oferă aşteptări incompatibile celui care ocupă rolul. De exemplu, un manager i-ar putea spune unui subordonat să o ia mai uşor şi să nu mai facă exces de efort şi în acelaşi timp să îi aducă încă un teanc de rapoarte care necesită atenţie imediată. Acest tip de conflict legat de rol tinde foarte probabil să provoace, de asemenea, şi ambiguitate.

**Conflictul de rol interemiţători.** *Doi sau mai mulţi emiţători de roluri asigură ocupantului unui rol aşteptări incompatibile.*

- Dacă doi sau mai mulţi emiţători diferă în ceea ce priveşte aşteptările lor faţă de cel ce ocupă un anumit rol, poate să apară **conflictul de rol interemiţători.** Este foarte probabil ca acest tip de conflict să fie întâlnit la ocupanţii unor roluri de graniţă, care se străduiesc să satisfacă atât organizaţia cât şi pe clienţii sau pe consumatorii săi. Vânzătorii, ofiţerii de poliţie şi profesorii pot să se întâlnească cu seturi de cereri foarte diferite

venite din partea celor din afara şi din interiorul organizaţiei. De exemplu, Asociaţia Naţională a Comercianţilor de Valori Mobiliare a penalizat casele de brokeraj care au făcut presiuni asupra brokerilor pentru a vinde clienţilor companiei acţiuni ale fondurilor mutuale în locul unor valori mobiliare concurente superioare.[23] Conflictul interemiţători poate să provină în întregime din interiorul organizaţiei. Exemplul clasic este supraveghetorul de la primul nivel, care serveşte drept interfaţă între "management" şi "muncitori". De sus, supraveghetorul poate fi presat să ducă treburile la bun sfârşit şi să ţină oamenii în frâu. De jos, el poate fi încurajat să se comporte într-o manieră mai prietenoasă şi grijulie.

- Membrii organizaţionali joacă în mod necesar mai multe roluri în acelaşi timp, mai ales dacă includem şi rolurile jucate în afara organizaţiei. Adeseori, aşteptările inerente faţă de aceste roluri sunt incompatibile şi ca urmare apare **conflictul între roluri.**[24] O persoană poate, de exemplu, să deţină rolurile de expert funcţional în marketing, şef al serviciului de cercetare de piaţă, subordonat vicepreşedintelui cu probleme de marketing şi membru al unei echipe speciale de dezvoltare a unui produs. Ca membră a echipei speciale, această persoană poate fi nevoită să contribuie la programe care sunt contrare intereselor sale de şefă a serviciului de cercetare a pieţei. Pentru a complica lucrurile, ea trebuie de asemenea să satisfacă un număr de roluri în afara organizaţiei, cum ar fi cele de soţie, mamă, fiică şi noră. Aceasta este în mod evident o persoană ocupată şi solicitările concurente asupra timpului ei sunt un simptom al conflictului dintre roluri.

*Conflictul între roluri. Mai multe roluri deţinute de un ocupant de rol implică aşteptări incompatibile.*

- Chiar atunci când cerinţele rolului sunt clare şi de altfel rezonabile, ele sunt incompatibile cu personalitatea sau aptitudinile celui care ocupă rolul - şi astfel apare **conflictul persoană-rol.**[25] La Xel Communications, anumiţi angajaţi au descoperit că trecerea la echipele autoconduse presează pentru restrângerea utilizării aptitudinilor lor sociale de cooperare şi compromis. Multele exemple de "trădători" care dezvăluie practicile ilegale ale companiei sunt semnale ale conflictului persoană-rol. Organizaţiile au cerut un anumit comportament legat de rol pe care persoana respectivă îl consideră lipsit de etică.

*Conflictul persoană-rol. Pretenţiile rolului solicită un comportament care este incompatibil cu personalitatea sau aptitudinile celui care ocupă rolul.*

Ca şi în cazul ambiguităţii, cele mai importante consecinţe ale conflictului legat de rol sunt insatisfacţia în muncă, reacţii de stres, un angajament organizaţional redus şi intenţia de a schimba organizaţia.[26] Managerii pot ajuta pentru a se preveni conflictul faţă de rol în cazul subordonaţilor lor prin evitarea mesajelor care se contrazic singure, discutarea cu alţi emitenţi de roluri, sensibilizarea la solicitările multiple ale rolurilor şi desemnarea persoanei potrivite pentru rolul potrivit.

## *Statutul*

*Statutul. Rangul, poziţia socială sau prestigiul acordat membrilor grupului.*

**Statutul** este rangul, poziţia socială sau prestigiul acordat membrilor grupului. Spus altfel, el reprezintă *aprecierea* grupului faţă de un membru al său. *Ce anume* este apreciat depinde de sistemul de statut în discuţie. Totuşi, atunci când un sistem de statut funcţionează uşor, grupul va prezenta norme clare referitoare la persoana căreia trebuie să-i fie acordat mai mult sau mai puţin statut.

**Sistemul de statut formal.** Toate organizaţiile au atât sisteme formale cât şi informale de statut. Atâta vreme cât sistemele formale sunt mai uşor de observat, vom începe cu ele. Sistemul formal de statut reprezintă încercarea managementului de a identifica public acei oameni care au un statut mai mare decât alţii. El este atât de vizibil deoarece identificarea este implementată prin aplicarea unor *simboluri de statut* care sunt indicatori materiali ai statutului. Simbolurile de statut pot include titluri, relaţii de lucru speciale, pachetul salarial, programul de lucru şi mediul fizic de lucru. Care sunt criteriile pentru a avea un statut formal organizaţional? Unul dintre criterii este adeseori vechimea în grupul de muncă. Angajaţii care au făcut parte din grup mai mult timp pot avea privilegiul de a alege să lucreze numai în schimbul de zi sau de a lua biroul cel mai bine plasat. Chiar mai importantă decât vechimea este poziţia cuiva în cadrul organizaţiei, postul pe care îl ocupă. Deoarece desfăşoară activităţi diferite, secretarele, laboranţii, supraveghetorii şi directorii

capătă statuturi diferite. Organizaţiile trec adeseori prin mari chinuri atunci când leagă simbolurile de statut de rolurile alocate, aşa cum indică următoarea descriere a politicilor de alocare a telefoanelor la firma Western Electric:

> Pe măsură ce un manager începător urcă în ierarhie, el va avea de obicei la început un telefon cu taste de birou. El va trece apoi progresiv la un telefon colorat cu taste, un telefon cu taste şi dispozitiv "mâini-libere", un telefon cu taste cu un set de cartele programate pentru a fi introduse spre a forma numărul dorit, un sistem electronic cu formarea prestabilită pe baza unei simple atingeri de buton; şi - pentru preşedinte şi vicepreşedinţii executivi - un videotelefon.[27]

FIGURA 8.5

**Scorurile prestigiului standard pentru diferite ocupaţii**

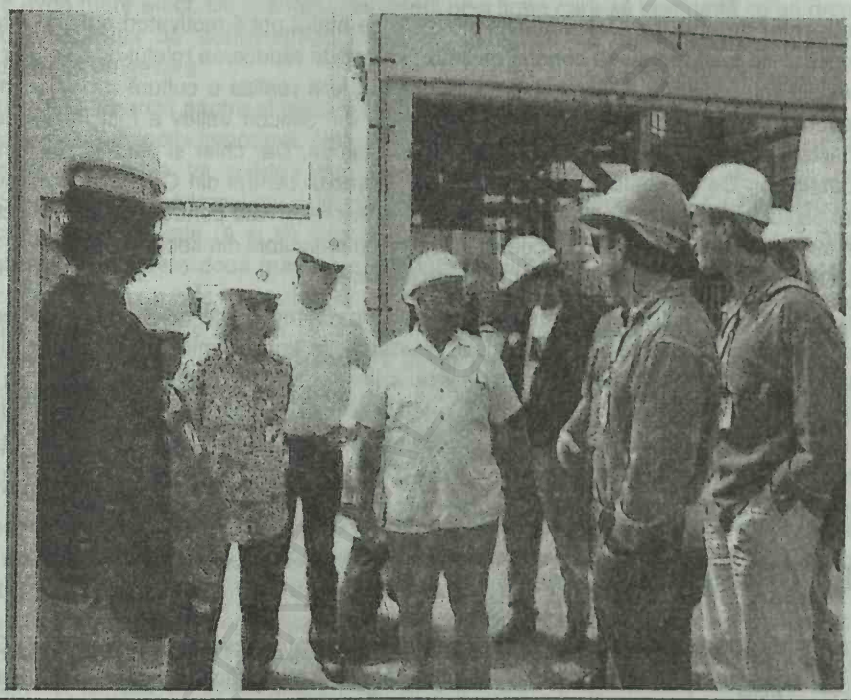
| | |
|---|---|
| 78 | Profesori de colegiu şi universitari; doctori |
| 72 | Arhitecţi; avocaţi |
| 70 | Dentişti |
| 69 | Chimişti |
| 67 | Funcţionari bancari şi manageri financiari |
| 66 | Psihologi; piloţi de avioane; ingineri mecanici şi chimişti |
| 63 | Controlori şi casieri |
| 62 | Contabili |
| 60 | Preoţime; economişti |
| 57 | Învăţători |
| 56 | Vânzători de obligaţiuni şi acţiuni; pictori şi sculptori |
| 55 | Şefi de birou; meseriaşi |
| 54 | Bibliotecari; surori medicale |
| 52 | Manageri de vânzări (fără vânzare cu amănuntul); actori |
| 51 | Programatori de computere |
| 50 | Prezentatori de radio şi televiziune; stewardese |
| 49 | Agenţi de valori imobiliare şi brokeri |
| 48 | Funcţionari bancari de ghişeu |
| 45 | Muzicieni şi compozitori |
| 44 | Agenţi, brokeri şi emiţători de asigurări; |
| 43 | Mecanici auto |
| 40 | Fermieri; poliţişti; detectivi |
| 39 | Maiştri |
| 38 | Recepţionişti |
| 37 | Controlori de trafic aerian |
| 34 | Directori de firme de pompe funebre |
| 33 | Poştaşi; şoferi de camion |
| 31 | Funcţionari pentru evidenţe |
| 23 | Barmani; chelneri |
| 22 | Muncitori de garaj (alţii decât mecanici); operatoare staţii benzină |
| 14 | Vânzători de ziare |
| 13 | Gunoieri |

*Notă:* Scorurile se pot întinde de la 92 la -2. Ele provin din studii referitoare la prestigiul ocupaţional desfăşurate în mai multe ţări din toată lumea şi sunt aplicate clasificării detaliate oficiale americane a ocupaţiilor din anul 1970. Acesta este motivul pentru care anumite etichetări fac referire numai la sexul masculin.

Sursa: Din Donald J. Trelman. *Occupational prestige in comparative perspective,* pag. 306-315, Copyright © 1977 by Academic Press, Inc. Republicată cu permisiunea autorului şi a editorului.

De ce fac organizaţiile atâtea eforturi pentru a diferenţia statutul? Pe de o parte, statutul şi simbolurile conectate acestuia servesc ca aidoma unor magneţi puternici care induc membrilor aspiraţia de a accede la poziţii ierarhice mai înalte (amintiţi-vă de Maslow cu a sa nevoie de autostimă). Pe de altă parte, diferenţierea în funcţie de statut consolidează ierarhia autorităţii în cadrul grupurilor de lucru şi în organizaţie ca întreg, de vreme ce oamenii *acordă atenţie* indivizilor cu statut înalt.

Diferenţele de statut formal care există în cadrul organizaţiilor conduc de obicei la evaluarea de către publicul larg a statutului ocupanţilor. Astfel, în cadrul comunităţii, doctorii au un prestigiu mai mare decât surorile medicale, exact la fel cum se întâmplă şi în spital. Figura 8.5 rezumă notările prestigiului ocupaţional dintr-un număr de anchete statistice trans-naţionale. În general, astfel de statistici prezintă o stabilitate în timp remarcabilă ca şi o bună potrivire între culturi. În plus, oameni care diferă ei înşişi în materie de statut tind să fie foarte de acord în notările pe care le dau diferitelor ocupaţii.[28] Astfel, aprecierea statutului de către publicul larg este influenţată de aceiaşi factori care conduc indirect la diferenţele formale de statut din cadrul organizaţiilor - aptitudinile, instruirea şi educaţia persoanelor evaluate.



Adoptarea unei ţinute obişnuite la muncă poate reduce barierele de statut.

**Sistemul de statut informal.** În plus faţă de sistemul de statut formal, putem detecta sisteme de statut informal în cadrul organizaţiilor. Unor astfel de sisteme nu li se face foarte multă publicitate şi le pot lipsi simbolurile evidenţiatoare şi sprijinul sistematic pe care oamenii îl acordă de obicei sistemului formal. Cu toate acestea, ele pot opera la fel de eficace. Uneori, activitatea legată de muncă este baza achiziţiei statutului informal. "Atacanţii în forţă" dintr-o echipă de baseball sau "minţile reci" dintr-o echipă de urgenţă într-un spital pot fi foarte bine apreciaţi de către colegii lor pentru abilitatea lor de a ajuta la îndeplinirea sarcinii. Anumiţi manageri care au avut rezultate foarte bune la începutul carierei sunt identificaţi ca "sprinteri" şi acestora le sunt încredinţate munci speciale care corespund cu statutul lor elevat. La fel de frecvent, însă, statutul informal este legat de alţi factori decât activitatea legată de muncă, cum ar fi rasa sau sexul. De exemplu, un bărbat care îşi ia o zi liberă pentru a avea grijă de un copil bolnav va fi lăudat ca fiind un tată model. Femeia care va face acelaşi lucru ar putea fi luată la întrebări în legătură cu angajamentul ei faţă de muncă.

**Consecinţele diferenţelor de statut.** Diferenţele de statut au un efect paradoxal asupra modelelor de comunicare. Majoritatea oamenilor îndrăgesc comunicarea cu oameni având acelaşi statut sau unul superior, mai degrabă decât cu oameni care au un statut inferior lor.[29] Rezultatul ar trebui să fie tendinţa indivizilor de a comunica cu cei aflaţi la nivele superioare în ierarhia statutului. Totuşi, dacă diferenţele de statut sunt mari, oamenii se pot inhiba în faţa comunicării în sus. Aceste efecte opuse conduc la situaţia că o mare parte a comunicării rămâne stabilă.

Statutul afectează, de asemenea, cantitativ comunicarea dintre diferiţii membri ai grupului şi influenţa lor asupra problemelor grupului. Aşa cum aţi putea ghici, membrii cu statut mai înalt vorbesc mai mult şi au mai multă influenţă.[30] Unele dintre cele mai convingătoare dovezi vin din studiile cu privire la deliberările curţilor cu juraţi, în care juraţii cu un statut mai înalt (ca managerii sau liber-profesioniştii) participă mai mult şi au un efect mai mare asupra verdictului.[31] Astfel, dacă directorul fabricii, directorul de producţie şi un supraveghetor de producţie fac un tur al liniei de asamblare, putem ghici destul de uşor care este acela care va vorbi mai mult. Din nefericire, nu există garanţii pentru faptul că persoana cu statutul cel mai înalt are şi cele mai bune cunoştinţe despre problema în discuţie!

**Reducerea barierelor de statut.** Deşi anumite diferenţe de statut pot fi motivatori puternici, tendinţa lor de a inhiba libera circulaţie a informaţiei a condus multe organizaţii la reducerea rolului diferenţelor de statut prin eliminarea unor simboluri de statut discutabile. Scopul este de a realiza o cultură de lucru în echipă şi de cooperare deasupra rangurilor. Cultura de înaltă tehnologie din Sillicon Valley a fost întotdeauna destul de egalitară şi acesteia i-au lipsit simbolurile ce evidenţiază statutul. Dar chiar şi vechile industrii încearcă să prindă trenul câştigător. De exemplu, Union Carbide are la sediul central din Connecticut birouri de mărime egală şi nu mai există sufragerii speciale sau locuri de parcare rezervate pentru directorii executivi. La uzina Saturn a firmei GM, şeful cel mare poartă aceeaşi salopetă cu muncitorii din secţie şi echipa de directori de la Levi Strauss & Co. poartă mostre ale propriilor produse informale.

Anumite organizaţii utilizează încercări false sau prost direcţionate de a depăşi barierele de statut. Câteva exemple de politici de tip "vinerea degajată" (purtarea de îmbrăcăminte obişnuită în zilele de vineri) nu face decât să sublinieze diferenţele de statut pentru celelalte zile ale săptămânii, dacă nu se fac şi alte schimbări culturale. Mulţi observatori notează că reţelele e-mail au dat la o parte barierele de statut.[32] Transmiterea foarte rapidă, accesul direct şi posibilitatea de a evita confruntarea faţă-în-faţă încurajează adeseori membri cu statut mai scăzut să comunice direct cu VIP-urile organizaţionale. Acest lucru a început să fie văzut chiar şi în cazul armatei, unde diferenţele de rang sunt puternic conştientizate.

## COEZIUNEA GRUPULUI

*Coeziunea grupului. Gradul în care un grup este deosebit de atractiv pentru membrii săi.*

**Coeziunea grupului** este o proprietate esenţială a grupurilor. Grupurile unite sunt acelea care sunt deosebit de atractive pentru membrii lor. Datorită acestei atractivităţi, membrii îşi doresc în mod special să rămână în cadrul grupului şi tind să descrie grupul în termeni favorabili.[33]

Stereotipul arhicunoscut al unui grup unit este o echipă mare din prima ligă de baseball care începe sezonul cu şanse mari de a câştiga seria şi sfârşeşte prin a participa în World Series. Pe terenul de joc vedem o echipă "bine unsă", acţionând cu precizie. La club, totul nu este decât încântare şi jovialitate, iar jucătorii intervievaţi spun lumii cât de plăcut este să joci alături de un "buchet" de jucători aşa de mari.

Coeziunea este o proprietate relativă a grupului, mai degrabă decât una absolută. Deşi unele grupuri sunt mai unite decât altele, nu există o linie obiectivă care desparte grupurile unite de cele neunite. Astfel, vom folosi termenul unite pentru a denumi grupurile care sunt mai atractive pentru membrii lor decât media grupurilor.

## *Factori care influenţează coeziunea*

Ce face ca unele grupuri să fie mai unite decât altele? Factorii cei mai importanţi ar fi ameninţarea, competiţia, succesul, diversitatea membrilor, mărimea grupului şi duritatea iniţierii.

**Ameninţarea şi competiţia.** Ameninţările externe faţă de supravieţuirea unui grup determină creşterea coeziunii sale interne într-o mare varietate de situaţii.[34] De exemplu, gândiţi-vă la comitetul director al unei companii care este necoordonat şi se ceartă permanent, dar care formează rapid un front comun în faţa unei oferte de cumpărare a companiei. Competiţia corectă cu un alt grup poate, de asemenea, să promoveze coeziunea.[35] Acesta este cazul echipelor de baseball din World Series.

De ce devin grupurile mai unite atunci când se confruntă cu ameninţări sau concurenţă? Ele simt probabil nevoia de a-şi îmbunătăţi comunicarea şi coordonarea astfel încât să se descurce mai bine în situaţia curentă. Membrii percep acum grupul ca fiind mai atractiv deoarece el este văzut ca fiind capabil să facă ceea ce trebuie făcut pentru a îndepărta ameninţarea sau pentru a câştiga. Există desigur limite faţă de acest lucru. În cazul unei ameninţări *extreme* sau al unei competiţii puternic *dezechilibrate*, o creştere a coeziunii nu va avea mare efect. De exemplu, partenerii unei firme care se confruntă cu un dezastru financiar sigur este puţin probabil să demonstreze coeziune deoarece nu există resurse pentru a combate ameninţarea deosebit de severă.

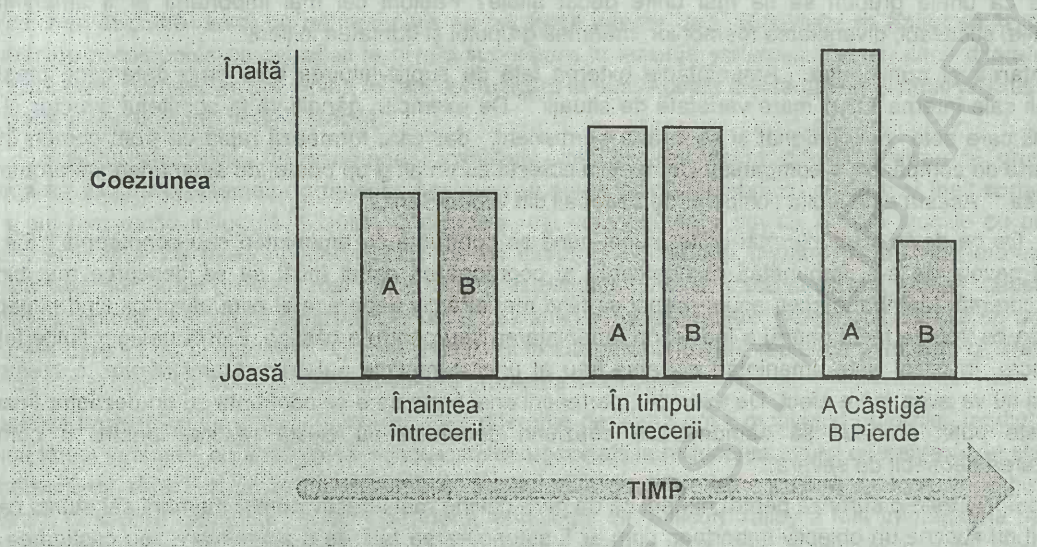
**Succesul.** Nu este o surpriză pentru nimeni că un grup devine mai atractiv pentru membrii săi atunci când a îndeplinit cu succes un obiectiv important, cum ar fi autoapărarea faţă de o ameninţare sau câştigarea unui premiu.[36] Similar, coeziunea va scădea după eşec, deşi pot exista excepţii de tipul "drojdia iubeşte compania". Situaţia pentru competiţie este prezentată grafic în Figura 8.6. Fit-Rite Jeans deţine două magazine mici de îmbrăcăminte (A şi B) într-un mare oraş. Pentru a face să crească vânzările, firma a organizat o întrecere între cele două magazine, oferind mărfuri în valoare de 150 dolari fiecărui angajat al magazinului care realizează cele mai mari vânzări în trimestrul următor. Înainte de începerea competiţiei personalul celor două magazine este la fel de unit. Aşa cum am arătat mai sus, atunci când competiţia începe, ambele grupuri devin mai unite. Membrii devin mai cooperativi unul cu altul şi în fiecare dintre magazine se discută despre "noi" în contrast cu "ei". La sfârşitul trimestrului, magazinul A câştigă premiul şi devine mai unit. Grupul este atractiv în chip special pentru membrii săi deoarece a reuşit să atingă un obiectiv dorit. Pe de altă parte, coeziunea se prăbuşeşte în grupul B - grupul a devenit mai puţin atractiv pentru membrii săi.

**Diversitatea membrilor.** Am arătat mai înainte că grupurile care sunt diverse în ceea ce priveşte sexul, vârsta şi rasa au o perioadă mai grea în care îşi dezvoltă coeziunea decât grupurile mai omogene. Totuşi, dacă grupul este interesat în mod deosebit de îndeplinirea unei anumite sarcini, succesul său în îndeplinirea sarcinii va depăşi similaritatea membrilor în ceea ce priveşte determinarea coeziunii.[37] De exemplu, un studiu a descoperit că nu există o relaţie între coeziunea şi similaritatea în funcţie de vârstă sau educaţie în cazul grupurilor de lucru industriale.[38] Un altul a descoperit că, în cazul grupurilor formate din soldaţi albi şi negri din sudul S.U.A., coeziunea a fost dependentă mai mult de îndeplinirea cu succes a sarcinilor decât de compoziţia rasială.[39]

**Mărimea.** Celelalte lucruri rămânând neschimbate, grupurile mai mari au dificultăţi sporite în a deveni şi rămâne unite. În general, aceste grupuri pierd mult mai mult timp pentru a se pune de acord asupra obiectivelor şi au mai multe probleme de comunicare şi de coordonare pentru a putea realiza aceste obiective. Mai înainte, am arătat că grupurile mai mari au tendinţa de a se divide în grupuri mai mici. În mod clar, această subgrupare este contrară coeziunii grupului mai mare.

**Duritatea iniţierii.** În ciuda politicilor sale de admitere foarte riguroase, Harvard Business School nu duce lipsă de candidaţi. Similar, cluburile exclusiviste de yachting sau golf pot avea liste de aşteptare pentru înscriere care să se întindă pe câţiva ani în viitor. Toate astea sugerează că grupurile în care este dificil să intri sunt mai atractive decât cele în care este uşor de intrat.[40] Acest lucru este foarte bine cunoscut în armată, unde o instruire fizică riguroasă şi "şcoli ale supravieţuirii" deosebit de stresante preced intrarea în unităţile de elită, cum ar fi Special Forces şi Rangers.

FIGURA 8.6
**Competiţia, succesul şi coeziunea**




Sun Microsystems este o firmă cu proceduri de selecţie foarte riguroase, supunându-i pe solicitanţii de posturi la între patru şi şapte interviuri cu până la 20 chestionare.[41] Catalytica, Inc., o companie din Mountain View, statul Califomia, foarte promiţătoare în domeniul înaltei tehnologii şi care s-a specializat în controlul poluării, utilizează de asemenea o selecţie foarte dură pentru a creşte coeziunea:

> Convinşi că într-o companie mică toată lumea poate face ceva deosebit, Directorul General Levy şi Preşedintele Cusumano i-au trecut pe toţi cei 120 angajaţi ai companiei prin unele dintre cele mai dure teste de preangajare care există în lume. Ei au fost în căutarea numai de staruri pe care le-au supus completării de grile timp de zile în şir. Nu s-au acceptat solişti, deoarece fondatorii cred că secretul succesului este munca de echipă, fără mare preocupare pentru interesele individuale...Spiritul de echipă se extinde şi în timpul liber - familiile de la Catalytica merg la iarbă verde împreună.[42]

## *Consecinţele coeziunii*

Din secţiunea precedentă, ar trebui să rezulte clar că managerii sau membrii grupului ar trebui să fie capabili să influenţeze nivelul de coeziune al grupului de lucru utilizând competiţia sau ameninţarea, modificând mărimea grupului sau compoziţia ori manipulând cerinţele pentru admitere. Întrebarea care rămâne însă se referă la ce dorim de fapt de la grup: *mai multă* sau *mai puţină* coeziune. Răspunsul depinde desigur de consecinţele coeziunii de grup şi de cel care face analiza.

**O mai mare participare la activităţile grupului.** Deoarece grupurile unite sunt atractive pentru membrii lor, aceştia sunt motivaţi în special pentru a participa (în mai multe sensuri ale cuvântului) la activităţile grupului. Pe de o parte, ca urmare a faptului că membrii doresc să rămână în cadrul grupului, fluctuaţia voluntară a membrilor grupurilor unite ar trebui să fie scăzută. Pe de altă parte, membrilor le place să fie împreună; ca urmare, absenteismul ar trebui să fie mai redus decât cel prezentat de grupurile mai puţin unite. În timpul întrecerii de la Fit-Rate, de exemplu, ne putem aştepta ca absenţele obişnuite din ambele magazine să scadă pe măsură ce membrii personalului de vânzare încep să se bazeze din ce în ce mai mult unul pe altul pentru realizarea scopului lor comun. Într-un al treilea sens, participarea ar trebui să se reflecte într-un grad mai mare de comunicare în interiorul grupului, pe măsură ce membrii acestuia se străduiesc să coopereze şi să se ajute unii pe alţii. În plus, această comunicare ar trebui să fie de natură mai prietenoasă şi cu un caracter de sprijin mai mare, în funcţie de obiectivele cheie ale grupului.[43]

**Mai multă conformare.** Deoarece sunt aşa de atractive şi coordonate, grupurile unite sunt bine echipate pentru a asigura informaţii, recompense şi pedepse pentru membrii lor individuali. Aceşti factori capătă o semnificaţie specială atunci când sunt administraţi de către cei faţă de care avem un interes deosebit. De aceea, grupurile foarte unite sunt într-o poziţie privilegiată pentru a induce conformitatea pentru membrii grupului.

Membrii grupurilor unite sunt deosebit de motivaţi să se angajeze în activităţi care contribuie la *menţinerea* coeziunii grupului. Una dintre cele mai importante dintre acestea este exercitarea de presiuni asupra devianţilor pentru a-i face să se supună normelor grupului. Grupurile unite reacţionează la devianţi prin creşterea comunicării dirijate spre aceşti indivizi.[44] Această comunicare conţine informaţii care să-l ajute pe deviant să "vadă lumina", ca şi ameninţări voalate referitoare la ceea ce i s-ar putea întâmpla în caz că nu se conformează. Cu timpul, dacă o astfel de comunicare se dovedeşte ineficace în a induce conformitatea, ea tinde să descrească. Acesta este un semnal că grupul l-a izolat pe membrul său deviant pentru a menţine coeziunea în rândul majorităţii.

**Mai mult succes.** Am arătat anterior că îndeplinirea cu succes a obiectivelor contribuie la coeziunea grupului. Este la fel de adevărat că şi coeziunea contribuie la succesul grupului. În general, grupurile unite îşi realizează bine scopurile. De aceea, există o relaţie reciprocă între succes şi coeziune.

De ce sunt grupurile unite atât de eficace în realizarea scopurilor lor? Probabil ca urmare a celorlalte consecinţe ale coeziunii pe care le-am discutat mai sus. Un grad mare de participare şi comunicare, cuplat cu o conformare activă la normele grupului, ar trebui să asigure un grad mare de înţelegere între membri referitor la scopurile pe care grupul le urmăreşte şi la metodele ce trebuie utilizate pentru a realiza aceste scopuri. Astfel, efortul coordonat recompensează grupul.

De vreme ce coeziunea contribuie la îndeplinirea obiectivelor, oare nu ar trebui ca managerii să crească coeziunea grupului prin acţionarea asupra factorilor care influenţează coeziunea? Pentru a răspunde la această întrebare, trebuie să subliniem mai întâi că grupurile unite sunt deosebit de eficace în realizarea *propriilor lor* scopuri. Dacă aceste scopuri se întâmplă să corespundă cu cele ale organizaţiei, o coeziune crescută ar trebui să conducă la beneficii substanţiale pentru activitatea grupului. Dacă nu, eficacitatea organizaţională poate fi ameninţată. Un studiu pe scară largă asupra grupurilor de muncă din industrie a tras următoarele concluzii:

- În grupurile foarte unite, productivitatea membrilor individuali tinde să fie similară cu a celorlalţi membri. În grupurile mai puţin unite există o mai mare variaţie a productivităţii.
- Grupurile foarte unite tind să aibă productivităţi *mai mari* sau *mai mici* decât grupurile mai puţin unite.[45]

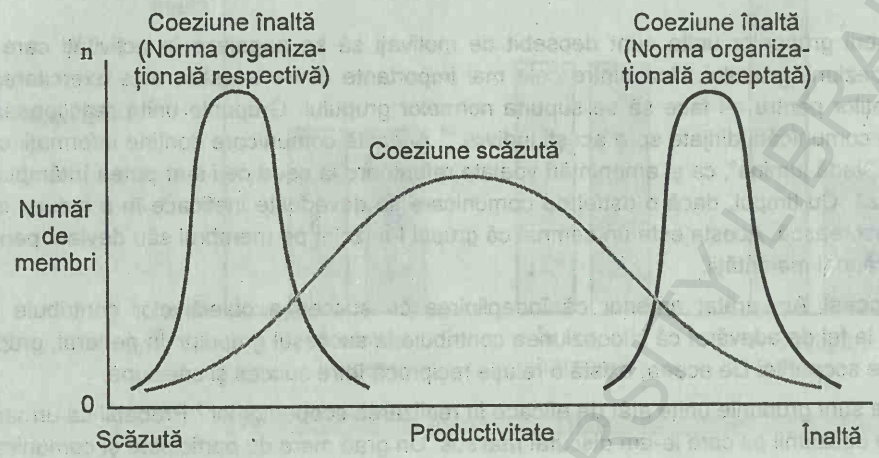
Aceste două fapte sunt reprezentate grafic în Figura 8.7. Variabilitatea mai scăzută a productivităţii din cadrul grupurilor mai unite provine din puterea pe care o au astfel de grupuri de a impune conformitatea. În măsura în care grupurile de lucru au norme de productivitate, grupurile mai unite sunt mai capabile să le consolideze. Mai mult, dacă grupurile unite acceptă normele de productivitate ale organizaţiei, ele ar trebui să fie foarte productive. Dacă grupurile unite resping astfel de norme, ele vor fi deosebit de eficace în limitarea productivităţii.

Un alt factor care influenţează impactul coeziunii asupra productivităţii este gradul în care sarcina solicită într-adevăr interdependenţă şi cooperare între membrii grupului (de exemplu o echipă de fotbal în contrast cu o echipă de golf). Este mai probabil să obţinem beneficii din partea coeziunii în cazul în care sarcina cere mai multă interdependenţă.[46]

În rezumat, grupurile unite au mai mult succes în realizarea a ceea ce vor să realizeze. Într-un climat cu relaţii bune de muncă, coeziunea grupului în cazul sarcinilor interdependente ar trebui să contribuie la o mai mare productivitate. Dacă climatul este marcat de tensiuni şi neînţelegeri, grupurile unite ar putea urmări scopuri care să conducă la scăderea productivităţii.

FIGURA 8.7

**Curbe de productivitate ipotetice pentru grupuri cu coeziune diferită**




## CHIULUL SOCIAL

*Chiulul social. Tendinţa de a evita efortul fizic sau intelectual atunci când se realizează o sarcină de grup.*

Aţi participat vreodată la un proiect realizat în grup, la serviciu sau la şcoală, şi la realizarea căruia nu aţi contribuit atât de mult cât aţi fi putut din cauza faptului că erau alţii care puteau recupera? Sau v-aţi redus vreodată efortul în cazul lucrului la un proiect ca urmare a faptului că aţi simţit că unii dintre colegi nu-şi realizau partea lor de activitate? Dacă este aşa, atunci sunteţi vinovat de chiul social. **Chiulul social** este tendinţa pe care o au oamenii de a refuza efortul fizic sau intelectual atunci când îndeplinesc o sarcină de grup.[47] Implicaţia este că ei ar fi lucrat mai mult dacă erau singuri decât făcând parte dintr-un grup. Am spus mai devreme că pierderile de proces în cazul grupurilor se datorează problemelor de coordonare sau problemelor motivaţionale. Chiulul social este o problemă motivaţională.

Oamenii care lucrează în grupuri se simt uneori prinşi în capcana unei dileme sociale. Ceva care le aduce beneficii personale - chiulul de la activităţile grupului - va conduce la rezultate slabe pentru grup în ansamblu dacă toată lumea face acelaşi lucru. Indolenţii sociali rezolvă dilema într-un mod care afectează negativ realizarea obiectivelor grupului. Observaţi că această tendinţă este mai pronunţată în individualista Americă de Nord decât în culturile mai colectiviste şi orientate spre grup.

Aşa cum sugerează şi întrebările de mai sus, chiulul social are două forme diferite. În cazul *efectului blatistului*[c] , oamenii îşi reduc efortul pentru a "călători pe gratis" pe cheltuiala colegilor lor. În cazul *efectului celui păcălit,* pe care am putea să-l numim mai puţin convenţional *efectul fraieritului,* oamenii îşi reduc efortul datorită sentimentului că alţii chiulesc; am putea spune că ei încearcă astfel să restaureze echitatea în cadrul grupului. Vă puteţi imagina desigur un scenariu în care blatiştii încep să chiulească şi cei fraieriţi îi urmează în curând. Performanţa grupului suferă mult.

Care sunt căile prin care putem contracara chiulul social?[48]

- *Faceţi cât mai vizibilă activitatea individuală.* Acolo unde este posibil, cea mai simplă cale de a realiza acest lucru este aceea de a menţine grupul la dimensiuni reduse. Astfel, contribuţiile personale sunt mai

[c] NT - *Blatist* înseamnă în argou "cel care beneficiază gratuit şi adesea ilegal de ceva". Din păcate, limbajul academic nu cuprinde un cuvânt care să reflecte mai bine sensul englezescului *free-rider.*

greu de ascuns. Afişarea nivelelor de performanţă şi prezentarea individuală a realizărilor pot, de asemenea, să uşureze vizibilitatea.

- *Asiguraţi-vă că munca este interesantă.* Dacă munca îi implică pe executanţi, motivaţia intrinsecă ar putea contracara chiulul social.
- *Creşteţi sentimentele de indispensabilitate.* Membrii grupului ar putea chiuli datorită sentimentului că eforturile lor nu sunt necesare pentru succesul grupului. Acest lucru poate fi contracarat prin utilizarea instruirii şi a sistemului de statut pentru a asigura membrilor grupului intrări unice (de exemplu, având o singură persoană care să stăpânească programele de grafică pe calculator).
- *Creşteţi nivelul feedback-ului referitor la performanţă.* O parte din chiulul social se produce deoarece grupurile sau membrii individuali nu sunt pur şi simplu conştienţi de performanţa lor. Un feedback crescut, după caz, din partea şefului, egalilor şi clienţilor (interni şi externi) ar trebui să încurajeze autocorecţia. Membrii grupului ar putea avea nevoie de o instruire pentru afirmare de sine pentru a-şi putea asigura reciproc feedback-ul necesar.
- *Răsplătiţi performanţa grupului.* Există o mai mare probabilitate ca membrii grupului să-şi urmărească şi să-şi maximizeze propria performanţă (şi să participe la cea a colegilor lor) atunci când grupul primeşte recompense pentru eficacitatea sa.

Înainte de a discuta despre echipele de lucru, faceţi o pauză şi luaţi în consideraţie "Fiţi dumneavoastră managerul!".

## *FIŢI DUMNEAVOASTRĂ MANAGERUL! Grădina zoologică din San Diego*

Grădina zoologică a statului California, situată la San Diego, este considerată unul dintre primele parcuri zoologice ale lumii, remarcată de multe ori pentru tehnicile sale de prezentare inovative. În concordanţă cu scopurile sale de a educa publicul în ideea conservării naturii şi pentru a asigura o experienţă distractivă pentru vizitatorii săi, grădina a început să dezvolte un număr de zone climatice care scufundau vizitatorii în habitatul natural al plantelor şi animalelor, mai degrabă decât să le lase să fie privite de la distanţă. De exemplu, în zona Tiger River, plantele, animalele, păsările şi vizitatorii se amestecă mult mai mult decât într-o expoziţie tradiţională.

**ZONELE BIOCLIMATICE DE LA GRĂDINA ZOOLOGICĂ DIN SAN DIEGO SUNT O PROVOCARE PENTRU CONDUCEREA GRĂDINII**

Dezvoltarea zonelor bioclimatice a pus managementul grădinii în faţa unei probleme. Înainte, când plantele, animalele şi vizitatorii erau mai evident separaţi, era uşor să-ţi dai seama cine pentru ce este responsabil; gardienii, îngrijitorii de animale, personalul de întreţinere şi constructorii îşi aveau propriile "teritorii", dar acestea erau profesionale, nu geografice. În condiţiile noului sistem bazat pe zone, toate aceste funcţii au devenit mult mai interdependente. De exemplu, acum, o parte din plante sunt acolo pentru a fi mâncate de către animale şi nu numai pentru a fi admirate! Managementul grădinii zoologice se întreabă dacă munca şi posturile vor putea fi reorganizate în aşa fel încât să corespundă mai bine noului sistem al zonelor climatice.

1. Cum poate separaţia exagerată dintre posturi să afecteze negativ eficacitatea organizaţională, inclusiv serviciile oferite consumatorilor?
2. Ce ar trebui să facă managementul grădinii pentru a alinia mai bine resursele sale umane cu noul sistem al zonelor climatice?

Pentru a afla ceea ce a făcut Grădina Zoologică din San Diego, vedeţi *Agenda Managerului* de la sfârşitul acestui capitol.

---

Sursa: Adaptare după Caudron, S. (decembrie 1993). Are self-directed teams right for your company? *Personnel Journal*, 76-84.

## ALCĂTUIREA UNOR ECHIPE DE LUCRU EFICACE

Natura cu două tăişuri a coeziunii de grup ne sugerează faptul că un echilibru delicat de factori dictează când un grup de lucru este eficace şi când nu. În continuare acest lucru face să se nască ideea că organizaţiile ar trebui să acorde o atenţie deosebită modului în care sunt alcătuite şi conduse grupurile de muncă. La prima vedere, ideea de a alcătui un grup de lucru poate părea stranie. Oare nu cumva grupurile de lucru pur şi simplu "se întâmplă să apară" ca răspuns la cerinţele scopurilor organizaţionale sau ale tehnologiei? Deşi aceşti factori stabilesc desigur anumite limite referitoare la modul în care grupurile sunt organizate sau conduse, organizaţiile descoperă astăzi că există încă suficient spaţiu pentru creativitate în alcătuirea grupurilor de muncă.

Un model bun pentru a ne gândi la crearea unui grup de muncă eficace este luarea în considerare a unei echipe sportive, fie ea profesionistă sau amatoare. În majoritatea cazurilor, astfel de echipe sunt constituite din indivizi cu abilităţi deosebite care sunt capabili să-şi combine aceste abilităţi într-un efort comun. Sarcina pe care o au de îndeplinit este motivatoare intrinsec şi asigură un feedback foarte direct. Dacă există diferenţe de statut în cadrul echipei, baza pentru aceste diferenţe este contribuţia adusă echipei şi nu anumiţi factori externi. Echipa prezintă o preocupare obsesivă de a obţine personalul potrivit, bazân- du-se pe încercări şi perioade de probă, iar echipa este antrenată, şi nu supravegheată. Cu acest model informal în minte, să trecem acum la examinarea mai atentă a conceptului de eficacitate de grup.

J. Richard Hackman de la Harvard University (coautor al Modelului Caracteristicilor Postului din Capitolul 7) a scris mult pe tema eficacităţii grupurilor de lucru.[49] După părerea lui Hackman, un grup de lucru este eficace atunci când (1) rezultatul fizic sau intelectual al activităţii sale este acceptabil pentru management şi pentru celelalte părţi ale organizaţiei care utilizează acest rezultat, (2) nevoile membrilor grupului sunt mai degrabă satisfăcute decât zădărnicite de către grup şi (3) experienţa în cadrul grupului îi îndreptăţeşte pe membri să *continue* să lucreze împreună.

Ce anume conduce la eficacitatea de grup? Într-un limbaj colocvial, am putea spune "sudoare, spirit şi stil".[d] Spus mai formal, Hackman observă că eficacitatea de grup apare atunci când se dirijează un efort apreciabil către realizarea sarcinii grupului, când multă cunoaştere şi numeroase abilităţi sunt alocate îndeplinirii sarcinii şi când grupul adoptă strategii rezonabile pentru a-şi îndeplini scopurile. Dar cum reuşeşte o organizaţie să facă acest lucru? Ca şi în cazul XEL Communications, organizaţiile încep să conştientizeze din ce în ce mai mult că răspunsul îl reprezintă **echipele de lucru autoconduse**. Deşi detaliile exacte diferă imens, astfel de echipe asigură în general membrilor lor şansa de a face o muncă stimulatoare în condiţiile unei supravegheri reduse. Alte etichete care se aplică de obicei unor astfel de grupuri sunt autonome, semiautonome şi autoreglementate. Ideea generală, care este mai importantă decât eticheta, este aceea că grupurile tind să reglementeze o mare parte din comportamentul propriilor lor membri. Succesul echipelor în industria japoneză a fost cel care a impulsionat interesul în astfel de echipe.

*Echipe de lucru autoconduse. Grupuri de lucru care au şansa de a realiza sarcini stimulatoare sub o supraveghere redusă.*

Pentru succesul echipelor autoconduse sunt vitale natura sarcinii, compoziţia grupului şi diferitele mecanisme de sprijin.[50] Observaţi că multe dintre sugestiile care urmează îmbunătăţesc coordonarea şi descurajează chiulul social.

### *Sarcini pentru echipe autoconduse*

Experţii sunt de acord că sarcinile distribuite echipelor de lucru autoconduse ar trebui să fie complexe şi stimulatoare, solicitând un grad ridicat de interdependenţă între membrii echipei pentru a putea fi realizate. În general, aceste sarcini ar trebui să aibă calităţile unor posturi îmbogăţite, aşa cum le-am prezentat în

[d] NT - Ne-am străduit să păstrăm sugestia celor 3S (Sweat, Smarts and Style). Utilizarea unor astfel de combinaţii de numere şi iniţiale (repetate pentru o întreagă listă şi adeseori forţate) este una dintre tehnicile de memorare foarte îndrăgite de nord americani.

Capitolul 7. De aceea, grupurile trebuie să vadă sarcina ca fiind semnificativă, trebuie să realizeze sarcina de la început şi până la sfârşit şi trebuie să utilizeze o diversitate de abilităţi. Chestiunea cea mai importantă este aceea că grupurile autoconduse trebuie să aibă ceva important să autoconducă, iar sarcinile relativ complexe sunt cele care sunt avantajate de cunoştinţele şi abilităţile diverse ale grupului. Dacă luăm un grup de oameni din cei care umplu borcanele cu măsline pe o linie de ambalare a produselor alimentare, îi îmbrăcăm în salopete distinctive, le dăm numele de Brigada Măslina şi le cerem să se autoconducă, acest lucru va fi puţin probabil un succes în ceea ce priveşte efortul depus sau energia cerebrală folosită. Sarcina de bază rămâne plictisitoare!

În afara acestei cerinţe de complexitate, gama reală de sarcini pentru realizarea cărora organizaţiile au utilizat echipele autoconduse este foarte mare, întinzându-se de la munci manuale până la munci intelectuale. În domeniul muncii intelectuale, serviciile complexe şi munca de proiectare s-au dovedit deosebit de favorabile autoconducerii. Organizaţii ca 3M, Aetna Life &Casualty şi Federal Express au utilizat echipele pe scară largă. La Federal Express, de exemplu, echipele de funcţionari autoconduse au avut în palmares îmbunătăţirea acurateţii facturilor şi reducerea numărului de pachete pierdute, fapte care au condus la economii de milioane de dolari.[51]

În domeniul muncii fizice, Kodak, General Mills, Uzina Saturn a companiei GM şi Chaparral Steel of Midlothian din statul Texas au utilizat echipele autoconduse în mod extensiv. În general, aceste grupuri sunt responsabile de divizarea muncii în diferite subsarcini considerate ca fiind potrivite decurgând şi din elaborarea unei diversităţi de decizii în problemele care au influenţă asupra grupului. Atunci când un loc de muncă este pornit de la zero şi lipseşte orice cultură anterioară, gama acestor activităţi poate fi foarte largă. Luaţi în considerare echipele autoconduse formate într-o fabrică nouă de confecţii din Anglia:

> Angajaţii din producţie lucrau în grupuri de 8 până la 12 oameni, fiind de aşteptat ca fiecare dintre aceştia să poată realiza sarcinile oricăruia dintre cele opt tipuri de posturi implicate în procesul de producţie. Membrii grupului erau responsabili în mod colectiv pentru repartizarea posturilor între ei, atingerea baremurilor de producţie fixate şi realizarea standardelor de calitate şi igienă, rezolvarea problemelor locale de producţie, înregistrarea datelor referitoare la producţie pentru sistemul informatic, organizarea pauzelor, comandarea materiilor prime de la furnizori şi livrarea produselor finite către magazine, solicitarea sprijinului tehnic şi instruirea noilor recruţi. Ei participau, de asemenea, la selectarea noilor angajaţi. În cadrul fiecărui grup, indivizii aveau un considerabil control asupra varietăţii de care se puteau bucura prin rotirea sarcinilor lor. Fiecare grup de producţie era responsabil de o linie de produse. Membrii grupurilor interacţionau informal de-a lungul zilei de muncă dar elaborau cele mai importante decizii - de exemplu, cele referitoare la repartizarea posturilor - în cadrul unor şedinţe formale săptămânale, unde se discuta şi performanţa.[52]

Corning, Inc. a deschis o fabrică de filtre ceramice la Blacksburg, statul Virginia, pe care a organizat-o după principii similare. Echipele autonome, flexibile au condus la creşteri de productivitate excepţionale.

Dacă există o temă comună care străbate toată discuţia aceasta despre echipele autoconduse, atunci aceea este ruptura cu *rolurile* tradiţionale, convenţionale, specializate din cadrul grupurilor. Membrii grupului adoptă rolurile care fac grupul eficace şi nu pe acelea legate pur şi simplu de o specializare îngustă. Figura 8.8 arată rezultatele unei anchete în rândul companiilor americane şi indică cât de extinsă este gama de sarcini realizate de echipele autoconduse.

## *Compoziţia echipelor autoconduse*

Cum ar trebui organizaţiile să lege echipele autoconduse astfel încât să asigure eficacitatea acestora? Am putea răspunde rapid că echipa trebuie să fie: "stabilă, mică şi deşteaptă".[53]

**Stabilitatea.** Echipele autoconduse au nevoie de o interacţiune considerabilă şi de o mare coeziune între membrii lor. Acestea, la rândul lor, au nevoie de înţelegere şi încredere. Pentru a ajunge la aceasta, apartenenţa la grup trebuie să fie relativ stabilă. Rotaţia membrilor în interiorul şi în afara grupului va conduce la imposibilitatea dezvoltării unei adevărate identităţi de grup.[54]

FIGURA 8.8

**Funcţii îndeplinite de echipele autoconduse**

| | Număr de angajaţi | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Toate mărimile* | 100-499 | 500-999 | 1000-2499 | 2500-9999 | 10000 sau peste |
| Stabilirea programelor de lucru | 69% | 69% | 63% | 74% | 64% | 66% |
| Negocierea directă cu clienţii externi | 59% | 60% | 63% | 47% | 43% | 49% |
| Stabilirea cotelor de producţie / obiectivelor de performanţă | 57% | 57% | 70% | 49% | 59% | 57% |
| Instruire | 55% | 55% | 48% | 63% | 53% | 64% |
| Cumpărarea de echipamente sau servicii | 47% | 48% | 52% | 35% | 32% | 41% |
| Negocierea cu vânzătorii / furnizorii | 46% | 45% | 56% | 47% | 47% | 44% |
| Aprecierea performanţei | 37% | 36% | 37% | 44% | 42% | 33% |
| Stabilirea bugetului | 35% | 33% | 52% | 42% | 34% | 33% |
| Angajare | 29% | 28% | 41% | 30% | 25% | 26% |
| Concediere | 21% | 21% | 26% | 19% | 13% | 10% |

* Se referă la organizaţiile din S.U.A. cu 100 sau mai mulţi angajaţi.
Sursa: Gordon, J. (octombrie, 1992). Work teams: How far have they come? *Training*, 59-65.

**Mărimea.** Luând în consideraţie necesităţile sarcinii, echipele autoconduse ar trebui să fie cât se poate de mici. Scopul este acela de a minimiza problemele de coordonare şi chiulul social. Aceşti factori negativi pot fi o problemă pentru toate tipurile de grupuri dar pot fi deosebit de dificili pentru echipele autoconduse. Acest lucru se datorează supravegherii reduse care înseamnă că nu va exista un şef care să coordoneze activităţile grupului şi să elimine indolenţii sociali care nu-şi aduc partea lor de contribuţie la activitatea grupului.

**Expertiza.** Nu este necesar să spunem că membrii grupului ar trebui să aibă un nivel înalt de cunoaştere referitor la sarcina de îndeplinit. Desigur, nu toţi trebuie să ştie tot, dar grupul ca *întreg* trebuie să aibă cunoştinţe extinse asupra sarcinii. Din nou, supravegherea redusă împiedică "fuga la şef" atunci când apar probleme şi grupul trebuie să aibă suficiente resurse pentru rezolvarea cu succes a acestor probleme. Un set de abilităţi pe care toţi membrii ar trebui probabil să-l aibă într-o oarecare măsură cuprinde *abilităţile sociale*. Pentru grupurile autoconduse, sunt deosebit de importante înţelegerea modului de a rezolva verbal problemele, de a comunica eficace şi de a rezolva conflictele.

**Diversitatea.** Spus cât se poate de simplu, o echipă ar trebui să fie suficient de omogenă pentru a lucra împreună şi suficient de diversă pentru a aduce o varietate de perspective şi abilităţi faţă de sarcina de realizat. Un grup de planificare de produs constituit numai din bărbaţi, absolvenţi proaspeţi de M.B.A. ar putea lucra foarte bine împreună dar ar fi lipsit de diversitatea de perspective care sunt necesare pentru creativitate.

Una dintre căile de menţinere a unei compoziţii potrivite ar putea fi permisiunea acordată grupului de a-şi alege singur membrii, aşa cum s-a întâmplat la fabrica de confecţii discutată mai sus. În cazul punerii în funcţiune a uzinei Saturn a companiei GM, cererile de angajare pentru munci manuale şi intelectuale au fost analizate de un comitet compus din membri de sindicat şi din reprezentanţi ai managementului, care au dat o atenţie deosebită abilităţilor sociale ale candidaţilor.[55] O problemă potenţială care poate apărea în cazul alegerii membrilor de către grup este aceea că grupul ar putea utiliza anumite criterii irelevante (cum ar fi

rasa sau sexul) pentru a exclude în mod incorect anumiţi candidaţi. De aceea, este necesară supravegherea din partea serviciului de resurse umane, ca şi criterii de selecţie foarte clare ( în ceea ce priveşte comportamentul, abilităţile şi documentele referitoare la pregătirea şi experienţa profesională). Faza de selecţie este critică deoarece unele studii (inclusiv cel realizat în fabrica de confecţii) au arătat că există o mare fluctuaţie de personal în echipele autoconduse.[56] Găsirea omului "potrivit" este suficient de importantă pentru a merita efortul făcut în plus.

Tema care străbate această discuţie despre compoziţia echipelor susţine *o coeziune înaltă* şi dezvoltarea de *norme* de grup care să întărească eficacitatea grupului.

## *Sprijinirea echipelor autoconduse*

Un număr de factori de sprijin pot ajuta echipele autoconduse să devină şi să se menţină eficace. Analizele referitoare la problemele ce apar în activitatea echipelelor conduc de obicei la identificarea drept cauză, a unui sprijin neadecvat.

**Instruirea.** Aproape în orice situaţie ce poate fi concepută, membrii echipelor autoconduse vor avea nevoie de o instruire extensivă. La Saturn, de exemplu, muncitorii noi sunt instruiţi timp de cinci zile, un număr neauzit până acum în industria americană tradiţională de automobile. Tipul de instruire depinde de concepţia exactă a postului şi de nevoile forţei de muncă. Se pot cita însă câteva domenii comune:

- *Instruire tehnică.* Aceasta poate cuprinde matematică, folosirea calculatorului sau orice altă sarcină pe care o îndeplinea înainte supraveghetorul. Este obişnuită şi instruirea încrucişată în domeniile de specialitate ale colegilor de echipă.
- *Abilităţi sociale.* Afirmarea de sine, rezolvarea problemelor şi aplanarea certurilor obişnuite sunt abilităţi care ajută la funcţionarea lină a echipei.
- *Cunoaşterea de limbi străine.* Aceasta poate fi importantă pentru grupurile diverse din punct de vedere etnic. Comunicarea bună este critică pentru echipele autoconduse.
- *Instruire în domeniul afacerilor.* Câteva firme asigură un minim de cunoştinţe de finanţe, contabilitate şi conducere a producţiei, în aşa fel încât angajaţii să poată înţelege mai bine modul în care echipa se integrează într-un cadru mai larg.

La XEL Communications, instruirea a acoperit toate domeniile acestea, unele realizate prin cursuri proprii, altele făcute în cooperare cu Community College din Aurora.

**Recompensele.** Aici, regula generală este de a lega recompensele de realizările grupului mai degrabă decât de realizările individuale, asigurând totuşi membrilor grupului un anumit feedback asupra performanţei individuale. La compania Levi Strauss & Co., de exemplu, sistemul de retribuire a fost modificat de la plata în acord individual la plata în acord global. Împărţirea câştigurilor, participarea la profit şi salarizarea bazată pe cunoştinţe (Capitolul 7) par să fie toate nişte recompense compatibile cu mediul de echipă. Salarizarea bazată pe cunoştinţe pare să fie deosebit de atractivă deoarece ea recompensează achiziţia unor abilităţi multiple care pot sprijini echipa. XEL combină această strategie cu salarizarea pe bază de merit de echipă şi cu participarea la profit.

Pentru a asigura un feedback individual asupra performanţei, anumite firme au încercat să utilizeze aprecierea activităţii de către colegi (de exemplu, membrii echipei). Multe alte firme au renunţat, de asemenea, la simbolurile de statut care nu aveau legătură cu eficacitatea echipei (cum ar fi zone de parcare sau de masă rezervate).

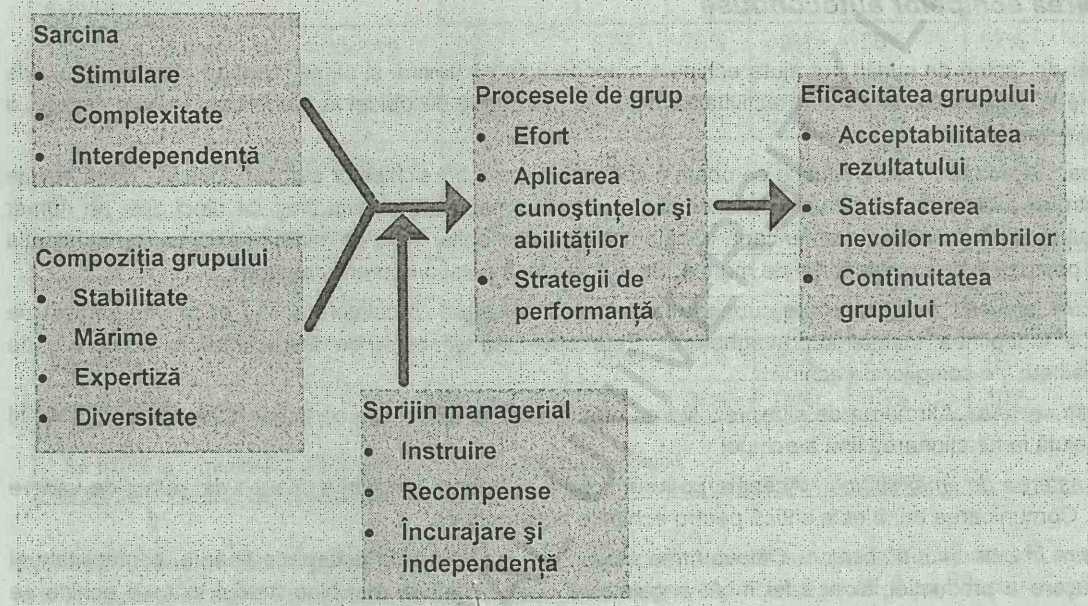
**Managementul.** Autoconducerea nu va primi cel mai bun sprijin atunci când managerii se vor simţi ameninţaţi şi o vor vedea ca un factor ce le reduce puterea şi posibilităţile de promovare. Câţiva manageri, şcoliţi în spiritul rolului tradiţional al managerului ar putea pur şi simplu să nu se adapteze. Cei care o vor face, vor putea îndeplini funcţii importante cum ar fi mijlocirea relaţiilor *dintre* grupuri şi tratarea preocupărilor sindicatelor, de vreme ce sindicatele sunt adeseori îngrijorate de aspectul multifuncţional al muncii care apare în cazul autoconducerii.

Un studiu a găsit că managerii cei mai eficace într-un context de autoconducere sunt cei care au încurajat grupurile să observe, să evalueze şi să-şi consolideze propriul comportament direcţionat spre sarcină.[57] Acest lucru sugerează faptul că antrenarea echipelor în ideea de fi independente le îmbunătăţeşte eficacitatea.[58]

Figura 8.9 prezintă o sinteză a factorilor care influenţează eficacitatea grupurilor de lucru.

FIGURA 8.9

**Factorii care influenţează eficacitatea grupurilor de lucru**




Sursa: Bazat în parte pe Hackman, J.R. (1978). The design of Work teams. În J.W. Lorsch (Editor), *Handbook of organizational behavior.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

## *Echipele multifuncţionale*

Pentru a încheia acest capitol, să aruncăm o privire la alt tip de grup pe care organizaţiile contemporane îl utilizează cu o frecvenţă crescândă. **Echipele multifuncţionale** adună împreună oameni cu specialităţi funcţionale diferite pentru a inventa, proiecta sau livra mai bine un produs sau un serviciu.

***Echipele multifuncţionale.*** *Grupuri de lucru care adună împreună oameni cu specialităţi funcţionale diferite pentru a inventa, proiecta sau livra mai bine un produs sau un serviciu.*

O echipă multifuncţională ar putea fi permanentă şi autocondusă dacă execută o sarcină repetitivă care nu este prea complexă. De exemplu, UPS şi Times Mirror au echipe de vânzări cu multiple abilităţi care vând şi livrează produse şi servicii. Dacă sarcina este complexă şi unică (cum ar fi proiectarea unui automobil) echipele multifuncţionale au nevoie de conducere formală şi viaţa lor va fi în general limitată la viaţa unui proiect specific. În ambele cazuri, eticheta "multifuncţional" se referă la faptul că sunt necesare specialităţi atât de diverse încât nu este fezabilă instruirea încrucişată. Oamenii trebuie să fie experţi în propriul lor domeniu, dar capabili să colaboreze cu alţii.

Echipele multifuncţionale, care au fost utilizate în industria serviciilor, cum ar fi în bănci şi spitale, sunt probabil cel mai bine cunoscute datorită succesului lor în dezvoltarea de produse.[59]

- Rubbermaid, desemnată recent de revista *Fortune* ca fiind Cea Mai Admirată Companie din America, utilizează echipe pentru a inventa şi concepe o mare varietate de produse noi cu utilizări casnice. Ea reuşeşte să introducă mai mult de 365 produse noi pe an!
- Thermos a utilizat o echipă pentru a inventa un grătar de friptură ecologic care a avut un imens succes. A ajuns pe piaţă într-un timp record.
- Industria de automobile a adoptat echipele multifuncţionale pentru a reduce ciclul de proiectare al unei noi maşini. Au beneficiat de acest lucru maşinile sport Viper ale firmei Dodge, seria LH a companiei Chrysler (de exemplu, Dodge Intrepid) şi cel mai nou model Mustang al firmei Ford. Chiar şi venerabila Rolls-Royce utilizează acum astfel de echipe.

Scopurile generale ale folosirii echipelor multifuncţionale presupun o anumită combinaţie de inovare, viteză şi calitate care provin din coordonarea de la început a diverselor specialităţi. Putem vedea uşor valoarea lor uitându-ne la modul tradiţional în care se proiectau automobilele în America de Nord.[60] Mai întâi, stiliştii determinau cum va arăta viitoarea maşină, trecând apoi desenele inginerilor, care realizau specificaţiile referitoare la mecanică şi documentaţia desenată. La rândul lor, tehnologii trebuiau să se gândească cum s-ar putea realiza ceea ce concepuseră designerii şi inginerii. Undeva mai departe interveneau şi cei de la marketing şi contabilitate. Acest proces în lanţ conducea la multe probleme. Unei verigi îi trebuia ceva efort ca să înţeleagă ce a vrut să facă veriga anterioară. Mai rău chiar, un anumit departament putea să se opună ideilor altuia pur şi simplu fiindcă "nu-i făcut de noi". Rezultatul era o dezvoltarea înceată, costisitoare şi cu probleme de calitate încă de la început. Prin contrast, abordarea pe bază de echipe multifuncţionale aduce toate specialităţile să lucreze împreună din prima zi. Un proiect complex ca proiectarea unui automobil poate avea peste 40 echipe multifuncţionale lucrând în acelaşi timp.

Factorul viteză poate fi dramatic. Producătorii au redus timpul de dezvoltare al unui nou automobil de la cinci ani la aproximativ trei ani. Boeing a utilizat o echipă multifuncţională pentru a reduce anumite analize de proiect de la două săptămâni la numai câteva minute.

**Principii pentru eficacitate.** Cercetarea a descoperit un număr de factori care contribuie la eficacitatea echipelor multifuncţionale.[61]

- *Compoziţia.* Toate specialităţile relevante sunt în mod evident necesare şi echipele eficace sunt sigure că nu au uitat de nici una. Companiile de automobile introduc şi reprezentanţi ai muncitorilor în cadrul echipelor de proiectare pentru a atrage atenţia asupra problemelor de asamblare. În cazul proiectelor Mustang, Chrysler LH şi Thermos, companiile au introdus în echipe şi furnizori externi.
- *Obiective de rang superior.* **Scopurile de rang superior** sunt rezultate atractive la care se poate ajunge numai prin colaborare. Ele pot depăşi obiectivele funcţionale detaliate care pot fi în conflict ( de exemplu proiectare contra finanţe). În cazul proiectului Mustang, scopul de rang superior a fost acela de a menţine viu legendarul nume al maşinii în faţa celor care se ocupau de reducerea costurilor.

*Obiective de rang superior. Rezultate atractive care pot fi atinse doar prin colaborare.*

- *Apropiere fizică.* Membrii echipei trebuie mutaţi în apropiere unii de alţii pentru a facilita contactele informale. Pentru a-şi caza membrii, proiectul Mustang a folosit un fost depozit de mobilă din Allen Park, statul Michigan.
- *Autonomie.* Echipele multifuncţionale au nevoie de o anumită autonomie faţă de organizaţia mai mare şi specialiştii funcţionali au nevoie de un anumit grad de autoritate pentru a se angaja faţă de deciziile de proiect. Acest lucru previne amestecul nedorit şi "micro-managementul" exercitat de către nivelul ierarhic superior sau managerii funcţionali. Chrysler a mers atât de departe încât a repartizat marea majoritate a specialiştilor săi funcţionali unor echipe "platformă" semipermanente ( de exemplu, cea pentru microbuze).

- *Reguli şi proceduri.* Deşi trebuie evitate regulile şi procedurile nesemnificative, sunt totuşi necesare anumite proceduri esenţiale de luare a deciziilor, pentru a se preveni anarhia. În cazul proiectului Mustang, s-a stabilit ca dreptul de veto faţă de modificările radicale ale caroseriei să revină unei singure persoane din sectorul producţie.
- *Liderii.* Datorită potenţialului de conflict, liderii echipelor multifuncţionale au nevoie, în plus faţă de competenţa lor tehnică, de abilităţi deosebite de a lucra cu oamenii. "Inginerul inflexibil" care a condus proiectul Mustang a reuşit să dezvolte abilităţile oamenilor săi în acest sens.

Vom lua în consideraţie şi alte aspecte referitoare la echipele multifuncţionale atunci când ne vom ocupa de managementul conflictului şi structura organizaţională.

## *Agenda managerului* Grădina zoologică din San Diego

Experienţa Grădinii Zoologice din San Diego arată că echipele autoconduse se pot folosi în munci corespunzătoare din domeniul serviciilor la fel de bine ca în domeniul manufacturier.

1. Separarea exagerată între sarcinile şi funcţiile posturilor (grădina are o clasificare a posturilor care cuprinde 97 poziţii) poate conduce la o lipsă de cooperare şi pierderi de performanţă. Grădinarul care nu adună nici o crenguţă de pe jos ("lasă-l pe măturător s-o ia el") sau muncitorul auxiliar care se face că nu vede o pasăre aflată la ananghie ("asta-i treaba îngrijitorului") nu acţionează optim. Din nefericire, separarea extremă a funcţiilor posturilor conduce adeseori la această izolare.

2. Grădina zoologică a format echipe autoconduse pentru supravegherea diverselor zone. Cea pentru Tiger River are şapte oameni, cuprinzând specialişti în păsări, animale, grădinărit, construcţii şi întreţinere. Ei sunt instruiţi în mod încrucişat pentru a se ajuta unii pe alţii, au propriul lor buget şi menţin împreună zona. Satisfacţia în muncă, dar şi serviciile oferite vizitatorilor s-au îmbunătăţit în condiţiile noului sistem.

## REZUMAT

- Un grup constă din două sau mai multe persoane care interacţionează interdependent pentru a realiza un scop comun. Formarea şi menţinerea grupurilor depinde de ocaziile de a interacţiona, potenţialul de împlinire a scopurilor şi caracteristicile personale ale membrilor.
- Anumite grupuri trec printr-o serie de stadii de dezvoltare: formare, răbufnire, normare, funcţionare şi destrămare. Există totuşi şi modelul echilibrului întrerupt care accentuează o primă întâlnire importantă, o perioadă de progres aparent foarte mic, un punct median de tranziţie critic şi o fază a activităţii dirijată exclusiv spre realizarea scopului.
- Pe măsură ce un grup devine din ce în ce mai mare, el asigură din ce în ce mai puţine şanse de satisfacţie membrilor săi. Atunci când sarcinile sunt aditive (performanţa depinde de însumarea eforturilor individuale) sau disjunctive (performanţa grupului depinde de cea a celui mai bun membru), grupurile mai mari ar trebui să funcţioneze mai bine decât cele mai mici dacă grupul poate evita pierderile de proces datorate slabei comunicări şi lipsei de motivaţie. Atunci când sarcinile sunt conjunctive (performanţa este limitată de cel mai slab membru), performanţa descreşte pe măsură ce grupul creşte deoarece şansa de a adăuga un membru slab este din ce în ce mai mare.
- Normele sunt aşteptările pe care le au membrii grupului referitor la comportamentul celorlalţi membri ai grupului. Ele asigură consecvenţa comportamentului şi se dezvoltă ca o funcţie de atitudinile împărtăşite. În organizaţii, se dezvoltă atât norme formale cât şi informale pentru a controla loialitatea, felul de a te îmbrăca, acordarea recompenselor şi performanţa.
- Rolurile sunt poziţii în cadrul grupului care au asociat un set de comportamente aşteptate. Ambiguitatea rolului se referă la lipsa de claritate a obiectivelor posturilor sau a metodelor de muncă.

Conflictul referitor la rol există acolo unde individul este confruntat cu aşteptări incompatibile asupra rolului şi poate lua patru forme: intraemiţător, interemiţători, între roluri şi persoană-rol. S-a arătat că atât ambiguitatea cât şi conflictul provoacă insatisfacţia în muncă, stres şi un angajament scăzut.

- Statutul este rangul sau prestigiul pe care un grup îl acordă membrilor săi. Statutul formal utilizează simboluri de statut pentru a consolida autoritatea ierarhică şi evoluţia ascendentă a recompenselor urcând ierarhia. În organizaţii operează de asemenea sisteme informale de statut, deşi lor le pot lipsi simbolurile evidente de statut. Deşi diferenţele de statut sunt motivaţionale, ele conduc şi la bariere în calea comunicării.
- Grupurile unite sunt deosebit de atractive pentru membrii lor. Ameninţarea, competiţia, succesul şi dimensiunile reduse contribuie la coeziune, ca şi o iniţiere aspră la intrarea în grup. Consecinţele coeziunii cuprind o participare crescută la treburile grupului, comunicare mai bună şi o conformare crescută la reguli. Grupurile unite sunt deosebit de eficace în realizarea propriilor scopuri, care pot fi sau pot să nu fie şi cele ale organizaţiei.
- Chiulul social apare când oamenii evită efortul în timp ce desfăşoară o activitate de grup. Acesta este mai puţin probabil atunci când performanţa individuală este vizibilă, sarcina este interesantă, există un feedback bun asupra performanţei şi organizaţia răsplăteşte realizările de grup.
- Membrii grupurilor autoconduse fac o muncă stimulatoare în condiţiile unei supravegheri reduse. Pentru o mai mare eficacitate, astfel de echipe trebuie să fie stabile, de mici dimensiuni, bine instruite şi moderat de diverse în ceea ce priveşte apartenenţa. Cele mai potrivite recompense sunt cele orientate spre grup.
- Echipele multifuncţionale aduc împreună oameni cu specialităţi funcţionale diferite pentru a inventa, proiecta sau livra mai bine un produs sau un serviciu. Ele ar trebui să aibă o apartenenţă diversă, un scop superior, câteva reguli de luare a deciziei şi un grad rezonabil de autonomie. Membrii ar trebui să lucreze în acelaşi loc iar liderii au nevoie de abilitatea de a lucra cu oamenii la fel de mult ca de abilităţile legate direct de realizarea sarcinii.

## CONCEPTE CHEIE

Grup
Grup de muncă formal
Grup informal
Modelul echilibrului întrerupt
Sarcini aditive
Sarcini disjunctive
Pierderi de proces
Sarcini conjunctive
Norme
Roluri
Ambiguitatea rolului
Conflictul legat de rol
Conflictul intraemiţător
Conflictul interemiţători
Conflictul între roluri
Conflictul persoană-rol
Statut
Coeziune de grup
Chiulul social
Echipe de lucru autoconduse
Echipe multifuncţionale

## ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUŢII

1. Descrieţi tipul de abilităţi pe care le-aţi căuta la membrii unei echipe autoconduse. Explicaţi-vă alegerea.
2. Dezbateţi propoziţia: Munca eficace în echipă este mai dificilă pentru americanii, canadienii şi australienii individualişti decât pentru japonezii

colectivişti.

3. Gândiţi-vă la un mare birou din cadrul unei societăţi de asigurări care este populat cu funcţionari, secretare şi responsabili solicitări daune. Să presupunem că s-au format câteva grupuri informale de prieteni pe baza apropierii fizice şi a similarităţii atitudinilor. Discutaţi argumentele potenţiale pro şi contra acestor grupuri din punctul de vedere al organizaţiei. Provoacă existenţa acestor grupuri informale solicitări speciale la adresa managerilor biroului? Ar trebui organizaţia să încerce să prevină apariţia unor astfel de grupuri?
4. Să presupunem că se formează un grup de reprezentanţi la O.N.U. din diverse ţări pentru a schiţa o rezoluţie cu privire la foametea mondială. Este aceasta o sarcină aditivă, disjunctivă sau conjunctivă? Ce fel de pierderi de proces este probabil să sufere un astfel de grup? Puteţi oferi o predicţie referitoare la mărimea şi performanţa unui astfel de grup?
5. Spuneţi câteva norme care există în clasa dumneavoastră sau în grupul dumneavoastră de lucru. Ce funcţii servesc aceste norme? Care sunt atitudinile împărtăşite care se află la baza acestor norme? Cum sunt consolidate normele?
6. Explicaţi modul în care o echipă multifuncţională poate contribui la calitatea produsului sau serviciului. Explicaţi cum o astfel de echipă poate contribui la creşterea vitezei de proiectare a unui produs.
7. Mark Allen, reprezentantul unei companii internaţionale din domeniul construcţiilor industriale, este o persoană foarte religioasă şi ocupă o poziţie importantă în cadrul bisericii sale. Superiorul direct al lui Mark i-a dat instrucţiuni să folosească "orice mijloc legal" pentru a vinde unui guvern străin proiectul unei mari construcţii. Vicepreşedintele cu operaţiunile internaţionale l-a informat pe Mark că ar putea oferi un "bacşiş" oficialilor guvernamentali pentru a realiza tranzacţia, deşi astfel de practici sunt ilegale. Descrieţi cele trei feluri de conflict referitor la rol pe care le trăieşte Mark.
8. Unele organizaţii au făcut eforturi concertate ca să renunţe la multe dintre simbolurile de statut asociate cu diferenţele de rang în organizaţie. Toţi angajaţii parchează în aceeaşi parcare, mănâncă în aceeaşi sală de mese şi au birouri şi privilegii similare. Discutaţi argumentele pro şi contra unei astfel de strategii. Cum va afecta această schimbare comunicaţiile organizaţionale?
9. Sunteţi director al unei companii de produse de larg consum. Preşedintele vă cere să formaţi o echipă specială pentru a dezvolta noi strategii de marketing pentru organizaţie. Vi se permite să vă alegeţi echipa. Ce veţi întreprinde pentru a face acest grup cât se poate de unit?
10. Discutaţi pericolele coeziunii de grup pentru grupul însuşi şi pentru organizaţia din care grupul face parte.

## EXERCIŢIU PRACTIC Situaţia de supravieţuire în zona subarctică

Scopul acestui exerciţiu este de a compara modul de rezolvare a problemelor individual sau în grup şi explorarea dinamicilor de grup care apar într-o sesiune de rezolvare de probleme. El se poate folosi, de asemenea, în corelare cu Capitolul 12. Instructorul va începe prin formarea de grupuri cu patru până la şapte membri.

Situaţia descrisă în această problemă este bazată pe cazuri reale în care bărbaţi şi femei au trăit sau au murit, în funcţie de deciziile de supravieţuire pe care le-au luat. "Viaţa" sau "moartea" dumneavoastră vor depinde de cât de bine vor reuşi membrii grupului dumneavoastră să-şi împărtăşească unii altora cunoştinţele pe care le au în prezent asupra unei probleme relativ nefamiliare, astfel încât grupul să ia decizii care vor conduce la supravieţuirea dumneavoastră.

## SITUAŢIA

Este ziua de 5 octombrie, aproximativ ora 2:30 p.m., şi tocmai v-aţi prăbuşit cu un hidroavion pe malul de est al lacului Laura din regiunea subarctică a frontierei dintre provinciile Quebec şi Newfoundland. Pilotul a murit în urma prăbuşirii dar dumneavoastră şi ceilalţi pasageri sunteţi vii şi nevătămaţi. Toţi sunteţi uzi până la brâu şi aţi transpirat din belşug. La puţin timp după prăbuşire, avionul a fost luat de curenţi spre larg şi s-a scufundat împreună cu corpul neînsufleţit al pilotului rămas în carlingă.

Pilotul nu a putut contacta prin radio pe nimeni până în momentul prăbuşirii. Totuşi, privind peisajul din jur aţi dedus că vă aflaţi la 30 mile sud faţă de traseul propus şi la aproximativ 22 mile est de Shefferville, oraşul în care doreaţi să ajungeţi şi cea mai apropiată localitate locuită cunoscută. (Tabăra minieră din Hollingen Lake a fost abandonată cu mulţi ani în urmă atunci când un incendiu a distrus clădirile.) Shefferville, un orăşel cu aproximativ 5000 locuitori a fost construit în jurul unei mine de fier la aproximativ 300 mile nord de St. Lawrence, 450 mile est de zona James Bay/Hudson Bay, 800 mile sud de cercul polar şi 300 mile vest de coasta Oceanului Atlantic. Aici nu se poate ajunge decât pe calea aerului sau pe calea ferată, toate drumurile sfârşindu-se la câteva mile de oraş. Grupul dumneavoastră este aşteptat să se întoarcă la Shefferville din nord-vestul Labradorului nu mai târziu de 19 octombrie şi a completat în acest sens un formular de notificare a zborului către Departamentul transporturilor.

Zona din jurul dumneavoastră este acoperită cu mici arbuşti cu frunzele mereu verzi (cu diametrul tulpinii între 4 şi 10 cm). Prin zonă se văd răspândite dealuri cu coamele pietroase şi sterile. Teritoriul dintre dealuri este constituit din tundră (mlaştini arctice) având o vegetaţie sărăcăcioasă. Aproximativ 25% din suprafaţa regiunii este acoperită cu lacuri lungi şi înguste orientate de la nord-vest spre sud-est. Nenumărate pârâiaşe şi râuri curg făcând legătura între lacuri.

În octombrie, temperaturile variază între minus 5 şi plus 2 grade Celsius, deşi pot urca uneori până la 10 grade Celsius şi coborî până la minus 22. Nori negri acoperă cerul trei sferturi din timp, numai o zi din zece fiind cu adevărat senină. Terenul este acoperit, în medie cu 15 cm de zăpadă, dar grosimea reală din fiecare punct diferă enorm deoarece vântul spulberă zăpada din zonele expuse construind troiene de 1-1,5 metri în celelalte locuri. Vântul atinge în medie 20-25 km pe oră şi bate de regulă din vest-nord-vest.

Sunteţi cu toţii îmbrăcaţi în costume groase de corp, şosete, cămăşi groase de lână, pantaloni, mănuşi croşetate, jachete din piele de oaie, şepci croşetate din lână şi bocanci grei de vânătoare din piele. În colectiv deţineţi 153 dolari în bancnote şi două monede de 1/2 dolari, 4 monede de 1/4 dolari, 2 monede de 10 cenţi, o monedă de 5 cenţi şi 3 monede englezeşti de 1 penny. Mai deţineţi un briceag de buzunar (cu două lame şi un vârf ascuţit cu forma unui ţurţure de gheaţă), un rest de creion şi o hartă aeriană.

## PROBLEMA

Înainte ca avionul să fi fost luat de curenţi şi scufundat aţi apucat să salvaţi cele 15 obiecte a căror listă este prezentată în Figura 8.1. Sarcina dumneavoastră este de a pune aceste obiecte în ordinea importanţei pe care o au pentru supravieţuirea dumneavoastră, începând cu "1" pentru cel mai important şi terminând cu "15" pentru cel mai puţin important.

Puteţi presupune că:

1. numărul de supravieţuitori este acelaşi cu numărul de membri ai echipei dumneavoastră;
2. sunteţi chiar oamenii care s-au prăbuşit cu avionul;
3. echipa a fost de acord să rămână împreună;
4. toate obiectele sunt uscate şi în condiţie bună.

*Pasul 1:* *Lucrând individual*, fiecare membru al grupului trebuie să aşeze cele 15 obiecte în ordinea valorii lor pentru supravieţuire, începând cu 1 pentru cel mai util, continuând cu 2 pentru următorul şi aşa mai departe. Cel mai puţin util obiect va fi plasat pe poziţia 15. Scrieţi-vă răspunsurile în coloana 1 din tabel. (10 minute)

*Pasul 2:* *Grupul* va discuta acum valoarea celor 15 obiecte pentru grup şi va stabili prin consens o ordine a obiectelor. Atunci când faceţi acest lucru, fiţi deschis la diferitele idei ale celorlalţi. *Nu* votaţi sau faceţi media diferitelor dumneavoastră răspunsuri. Încercaţi să ajungeţi la consens prin discuţii. Scrieţi răspunsurile dumneavoastră de grup în coloana 2 a tabelului. (30 minute)

*Pasul 3:* Instructorul dumneavoastră vă va oferi ordinea de prioritate stabilită de un expert al Corpului Specialiştilor în Salvare al Forţelor Armate Canadiene. Treceţi ordinea dată de expert în coloana 3 a tabelului.

*Pasul 4:* Pentru fiecare dintre obiecte, luaţi diferenţa în valoare absolută dintre ordinea dată în mod individual de către dumneavoastră (coloana 1) şi ordinea dată de expert (coloana 3) şi scrieţi această diferenţă în coloana 4 a tabelului. ("Valoarea absolută" nu ţine cont de semnele plus sau minus.)

*Pasul 5:* Pentru fiecare obiect, luaţi diferenţa în valoare absolută dintre ordinea dată de grup şi cea dată de expert şi scrieţi această diferenţă în coloana 5 a tabelului.

*Pasul 6:* Calculaţi scorul corectitudinii dumneavoastră individuale prin însumarea numerelor din coloana 4 a tabelului. Cu cât acesta este mai mic cu atât este mai bine.

*Pasul 7:* Calculaţi scorul corectitudinii grupului dumneavoastră prin totalizarea numerelor din coloana 5 a tabelului. Cu cât scorul este mai mic cu atât este mai bine.

*Pasul 8:* Calculaţi scorul individual *mediu* pentru grupul dumneavoastră prin adunarea scorurilor corectitudinii individuale (aflate la pasul 6) şi împărţind rezultatul la numărul de membri ai grupului dumneavoastră.

## EXERCIŢIUL 8.1

**Situaţia de supravieţuire subarctică**

| Obiectul | Pasul 1 Ordinea dată de dumneavoastră | Pasul 2 Ordinea dată de grup | Pasul 3 Ordinea dată de experţi | Pasul 5 Diferenţa dintre pasul 1 şi pasul 3 | Pasul 6 Diferenţa dintre pasul 2 şi pasul 3 |
|---|---|---|---|---|---|
| O busolă magnetică | | | | | |
| Un bidon cu 4 litri de sirop de arţar | | | | | |
| Un sac de dormit pentru fiecare persoană (căptuşit cu puf de pinguin) | | | | | |
| O sticlă cu tablete de purificare a apei | | | | | |
| O bucată de pânză de cort de 6X6 metri | | | | | |
| 13 beţe de chibrit puse într-un tub de metal impermeabil | | | | | |
| 75 metri de coardă împletită din nylon de 6 mm diametru testată la 25 kg | | | | | |
| O lanternă funcţională cu patru baterii | | | | | |
| 3 perechi de bocanci de zăpadă | | | | | |
| O sticlă de rom Bacardi | | | | | |
| Un set conţinând un aparat de bărbierit cu oglindă | | | | | |
| Un ceas cu sonerie funcţional | | | | | |
| Un topor | | | | | |
| O cameră de roată de avion de 14 inci (găurită) | | | | | |
| O carte intitulată *Navigaţia după Steaua Polară* | | | | | |
| Totaluri (cu cât scorul este mai mic cu atât mai bine) | | | | Corectitudine individuală | Corectitudine de grup |

Sursa: Adaptat pe bază de aprobare. Copyright 1973 pentru Human Synergistics,Inc. Situaţia de supravieţuire subarctică este un exerciţiu dezvoltat de către J.Clayton Lafferty, Ph.D. de la Human Synergistics, 39819 Plymouth Road, Plymouth, Michigan 48170, (313) 459-1030. Exerciţiul a fost dezvoltat cu consultarea soldaţilor şi ofiţerilor de la Para Rescue Specialists, 413 Transport and Rescue Squadron, Canadian Forces Base, Summerside, Prince Edward Island, Canada. Reproducerea nu este permisă.

## DISCUŢIE

Instructorul va totaliza pe tablă rezultatele fiecărui grup, cuprinzând (a) scorul mediu al corectitudinii individuale, (b) scorul corectitudinii grupului, (c ) diferenţa în plus sau în minus dintre scorul mediu individual şi scorul grupului şi (d) cel mai mic scor individual (adică cel mai bun scor) din fiecare grup.

Următoarele întrebări vor ajuta la direcţionarea discuţiilor:

1. Ca sarcină de grup, Situaţia de Supravieţuire Subarctică este o sarcină aditivă, disjunctivă sau conjunctivă?
2. Care va fi impactul mărimii grupului asupra acestei sarcini?
3. Au apărut vreun fel de norme, în cadrul grupului dumneavoastră, care să ghideze felul în care s-a făcut schimbul de informaţii şi modul de luare a deciziei?
4. Au apărut roluri speciale în cadrul grupului dumneavoastră? Acestea ar putea cuprinde un lider, o secretară, un "expert", un critic sau un umorist. Cum au contribuit aceste roluri la creşterea sau, dimpotrivă, la scăderea performanţei grupului dumneavoastră?
5. Gândiţi-vă la factorii care contribuie la eficacitatea echipele autoconduse. Câtă legătură au ei cu performanţa grupului, în cazul acestui exerciţiu?
6. Ce efect asupra performanţei ar avea diversitatea grupului?

### STUDIU DE CAZ Grupul de Coordonare Fairfield

Era deja ora 1:00 p.m. şi şedinţa Grupului de Coordonare Fairfield (GCF) ar fi trebuit să înceapă. GCF era comitetul operaţional uzinal al unei fabrici de componente pentru aparate de condiţionat aerul construită de Ashland Corporation în Fairfield, statul Iowa[e] . Grupul era format din managerul uzinei şi directorii sectoarelor funcţionale din cadrul acesteia. Timp de câteva săptămâni colectasem date la Uzina de Componente Fairfield (UCF) şi mi se spusese că managerul uzinei şi echipa sa puneau un mare accent pe punctualitate. Am ajuns cu 10 minute mai devreme, dar la ora 1:00 camera era încă goală. La ora 1:10 am aruncat o privire în agenda mea ca să văd dacă nu cumva înţelesesem greşit ora sau ziua. La ora 1:20, am verificat împreună cu secretara managerului de uzină şi am aflat că el şi echipa sa de conducere nu se întorseseră încă de la masa de prânz.

Şedinţa a început, în sfârşit, la ora 2:30. Al Rasky, managerul uzinei, a început prin a stabili un proiect de ordine de zi, dar prima parte a şedinţei s-a consumat în principal pentru discuţii asupra unor subiecte care nu erau pe această ordine de zi - zvonuri provenite de la sediul central al firmei referitor la viitorul uzinei. Deşi uzina era încă într-o etapă de probe, Ashland Corporation înregistrase recent un recul puternic în afaceri şi erau o serie de zvonuri că uzina va fi închisă. La ora 2:45 unul dintre membrii cheie ai echipei de conducere operativă a uzinei, directorul de producţie , a intrat în sală şi a luat loc alături de managerul uzinei. Nimeni nu părea să observe faptul că întârziase. Grupul a continuat şedinţa din acea după-amiază până la ora 5:00 şi în dimineaţa următoare de la 8:45 până la prânz.

## TRECUTUL GCF

**Formarea grupului: vara anului 1980.** Rădăcinile Grupului de Coordonare Fairfield se întindeau până în vara anului 1980 atunci când Peter Michaels, vicepreşedinte la Ashland pentru operaţii naţionale, l-a ales pe Barry Mackay pentru a fi managerul unei noi capacităţi de producţie amplasată în Fairfield, statul Iowa. Mackey fusese şeful echipei de planificare care coordonase munca financiară, de marketing, tehnologică, de producţie şi de aprovizionare care fusese necesară în scopul introducerii în fabricaţie pentru piaţa mondială a unei noi linii de aparate de condiţionat aerul, eficiente din punct de vedere energetic, având codul Q-15. Fusese cumpărată o uzină goală pentru a asigura spaţiul de producţie necesar fabricării componentelor necesare

[e] NT - Statul Iowa face parte din S.U.A. şi cititorul a remarcat desigur uşurinţa cu care autorul trece de la referinţele canadiene la cele americane. Cele două state sunt puternic integrate şi sintagma America de Nord are prea puţină importanţă geografică, ci mai mult economică şi culturală.

acestor aparate de aer condiţionat.

Mackey a selectat personalul de conducere pentru GCF din două părţi diferite ale firmei Ashland: din echipa de planificare a lui Q-15 şi din două dintre uzinele existente ale companiei Ashland - Ridgeway, Pennsylvania şi Jacksonville, Florida.

Membrii echipei de planificare pentru Q-15 lucraseră aproape tot timpul de la angajare la sediul central al corporaţiei din Joplin, statul Missouri. Firma Ashland făcea cea mai mare parte a prelucrărilor tot în zona Joplin, folosind mari spaţii de producţie şi o forţă de muncă sindicalizată. Munca din aceste fabrici era organizată tradiţional, cu angajaţi plătiţi cu ora care ocupau posturi foarte detaliat clasificate şi care erau supravegheaţi de o ierarhie managerială cu mai multe niveluri.

Prin contrast, Ridgeway şi Jacksonville erau fabrici mai mici, nesindicalizate. Aceste uzine şi-au organizat salariaţii în echipe şi au accentuat importanţa participării angajaţilor şi a comunicării între echipe şi funcţii. Salariaţii au fost instruiţi să efectueze mai multe munci şi diferenţele de statut au fost menţinute la un nivel minim.

Membrii GCF de la Joplin erau responsabili în primul rând ai domeniului tehnic ceea ce însemna fabricile, producţia, sistemul informatic şi prima echipă cu care se începea producţia. Membrii GCF de la uzinele Ridgeway şi Jacksonville conduceau în principal administrarea uzinei, inclusiv dezvoltarea şi instruirea organizaţională, finanţele şi gospodărirea materialelor.

Două seturi de aşteptări din partea companiei au ghidat GCF în timpul acestor prime luni. Mai întâi, managementul de vârf al firmei Ashland se aştepta ca Uzina de Componente Fairfield să atingă standardele de cost şi de producţie stabilite în general pentru proiectul Q-15, pentru care trebuia să realizeze compresoarele, ansamblul de transmitere a mişcării şi ventilatoarele care echipau noile aparate de condiţionare a aerului. În al doilea rând, managementul se aştepta ca Fairfield să fie un "sistem de muncă inovativ" în buna tradiţie a uzinelor Ridgeway şi Jacksonville.

**Disensiunile din cadrul GCF: Toamna anului 1980.** La începutul toamnei, cea mai mare parte a şedinţelor GCF se ţineau la Joplin. Aceasta însemna că personalul de la uzinele care nu se aflau în Joplin, adică Ridgeway şi Jacksonville, făcea de fapt naveta săptămânal de la mare distanţă la Joplin. Pentru a minimiza problemele datorate acestei navete, cea mai mare parte a angajaţilor din alte localităţi s-au mutat împreună cu familiile lor la Joplin şi au început să solicite ca toate şedinţele să se ţină la sediul noii uzine. Aceasta a creat o stare de tensiune cu angajaţii din Joplin care aveau interesul de a prelungi cât mai mult tranziţia la Fairfield deoarece mulţi dintre aceşti manageri trăiseră în zona Joplin toată viaţa lor şi încercau pentru prima oară să-şi convingă familiile să se mute în altă parte.

Acest conflict geografic a exacerbat alte diferenţe între cele două grupuri - diferenţe în priorităţile lor relativ la noua uzină şi în legătură cu înţelegerea problemelor de concepţie organizaţională. Datorită responsabilităţii lor tehnice, cei din Joplin se preocupau mai mult de a vedea dacă sistemul de producţie de la Fairfield evolua satisfăcător şi nu ieşea din graficul de timp. De asemenea, munca le solicita să petreacă o parte substanţială din timpul lor departe de uzină, alături de producătorii de echipamente. Aceasta a creat o stare de tensiune cu cei din Ridgeway şi Jacksonville, care considerau prioritară terminarea muncii de proiectare organizaţională la Fairfield. Chiar atunci când întregul GCF era în stare să se întâlnească pentru a se ocupa de problemele de concepţie, lucrurile nu mergeau întotdeauna uşor. Datorită mai marii lor expuneri din trecut la sistemele de muncă participativă, cei din Ridgeway şi Jacksonville tindeau să fie nemulţumiţi de lipsa de cunoştinţe legate de proiectarea organizaţională pe care o etalau colegii lor din Joplin. În sens invers, membrii GCF din Joplin tindeau să-i privească pe ceilalţi ca fiind intoleranţi.

**Ezitările legate de pornirea uzinei: Primăvara 1981.** Munca GCF din prima jumătate a anului 1981 a fost complicată de dificultăţile legate de angajarea personalului pentru poziţiile cheie ale organizaţiei Fairfield. Prin luna mai, uzina încă nu angajase directorii de personal şi pentru calitatea produselor. În plus, Alan Goldin, care servise ca director de producţie a anunţat în luna martie că a decis să nu se mute la Fairfield din motive personale.

Problemele create de aceste poziţii manageriale neocupate au devenit deosebit de acute pe măsură ce GCF se pregătea pentru angajarea de personal permanent ce urma să opereze la utilajele din liniile de producţie, angajare ce se anticipa să aibă loc în timpul verii. Angajarea de personal permanent ar fi putut să se facă numai după ce era angajat personalul necesar care să facă operaţionale sistemele de retribuire - ori acest lucru nu se întâmplase încă. Mai mult, GCF a început să primească critici de la sediul central referitoare la faptul că membrii săi "nu puneau lucrurile la punct destul de repede şi fără rabat la calitate". Prin luna mai, GCF a reuşit o primă formă de consens asupra unei game de probleme - de la filosofia uzinei până la obiectivele retribuirii şi concepţia muncii în echipă. Totuşi, nici unul dintre aceste sisteme nu fusese finalizat şi aprobat definitiv. De-a lungul acestei perioade, grupul a început să oscileze între crearea unui proiect organizaţional special pentru UCF şi adaptarea politicilor şi procedurilor de la alte uzine în ideea recuperării timpului pierdut.

În această perioadă, membrii GCF declarau niveluri de stres din ce în ce mai mari şi descreşterea nivelului satisfacţiei. Barry Mackay, managerul uzinei, era persoana asupra căreia se exercita cea mai mare presiune. Deşi nominal încă locuia la Joplin, el muncea câte nouăzeci de ore pe săptămână la Fairfield. Pe data de 1 iulie, afirmând că acţiona ca urmare a îngrijorării privind starea de sănătate lui Barry, Peter Michaels a anunţat schimbarea acestuia din funcţia de manager de uzină în aceea de director al serviciilor tehnice. Noul manager de uzină urma să fie Alan Rusky, care fusese înainte director de producţie la uzina din Jacksonville.

**Anul al doilea: iulie 1981 - august 1982.** În cea de a doua jumătate a anului 1981, GCF şi-a dedicat atenţia în primul rând dezvoltării sistemelor şi politicilor uzinei care să permită începerea producţiei în anul 1982. Grupul şi-a concentrat efortul în patru domenii de activitate majore: dezvoltarea unui program de retribuire, crearea unui program de orientare şi de instruire în cadrul uzinei, dezvoltarea unui sistem de control asupra delegării autorităţii de la grupurile funcţionale centrale la echipele din producţie şi finalizarea planurilor arhitecturale pentru o reabilitare importantă a clădirilor. Primele trei dintre aceste proiecte erau realizate mai întâi de către subcomitete ale GCF şi apoi verificate, modificate şi aprobate de către întregul grup. Singura excepţie era reabilitarea clădirilor, care trebuia să parcurgă un proces de grup foarte bine structurat condus de o firmă specializată de proiecte arhitectonice.

Disensiunile continue dintre membrii din Joplin ai echipei şi cei din celelalte uzine au complicat activitatea GCF în aceste procese. Ruptura a fost exacerbată ca urmare a unei alte decizii luate în această perioadă. Datorită creşterii numărului de personal, funcţiile tehnice - fabricaţie, tehnologie şi sisteme - au fost mutate în partea din spate a uzinei sau, aşa cum destul de repede a început să se spună, în "pustietăţile din fundul curţii". Prin contrast, funcţiile administrative - finanţe, personal şi instruire - au rămas "la faţadă". Practic, acest lucru a însemnat limitarea importantă a comunicării informale dintre acei membri ai grupului - în primul rând din Joplin - amplasaţi în partea din spate a uzinei şi cei - în primul rând din Ridgeway şi Jacksonville - care au rămas în partea din faţă. Aşa cum explica unul dintre membrii GCF al cărui birou fusese mutat în partea din spate: "Exista în mod sigur un fel de paranoia referitoare la incapacitatea de a vedea oamenii tot timpul. Cred că era mai bine de ei [cei din faţă] deoarece era posibil să se întâlnească între ei toată ziua. Erau amplasaţi foarte aproape unii de alţii."

Pe la sfârşitul anului 1981, GCF a fost în cele din urmă capabil să termine proiectul organizaţional al uzinei. O parte din elementele sale, cuprinzând sistemul de retribuire şi programul de reabilitare şi dezvoltare a clădirilor, au fost prezentate conducerii superioare a companiei Ashland şi a fost aprobată cu entuziasm.

Două au fost temele care au dominat primele opt luni ale anului 1982. Prima se referea la o schimbare a concentrării de la dezvoltarea sistemelor uzinei la dezvoltarea echipelor de lucru din producţie. A doua privea impactul din ce în ce mai serios pe care îl avea recesiunea din întreaga economie asupra corporaţiei Ashland şi a uzinei Fairfield. Aceşti factori au avut efecte substanţiale asupra activităţilor GCF.

În timp ce restul uzinei a lucrat tot timpul primăverii şi al verii la pregătirea echipei de compresoare pentru începerea producţiei, GCF a fost silit să se ocupe din ce în ce mai mult de consecinţele unei reduceri drastice a cererii de aparate

de condiţionare a aerului. Şedinţele grupului erau dedicate discutării metodelor de reducere a bugetului uzinei şi a consecinţelor locale ale unor decizii luate la nivel central. Efortul cel mai mare făcut de GCF de-a lungul verii a fost acela de a elabora un studiu de tipul produc-sau-cumpăr pentru a arăta că fabricarea unor componente la uzina din Fairfield ar fi mai puţin costisitoare decât cumpărarea lor din afara companiei.

Din nefericire, afacerile firmei Ashland nu s-au îmbunătăţit suficient de rapid pentru a favoriza Uzina de Componente Fairfield. În luna octombrie 1982 corporaţia a luat decizia să mute linia de ventilatoare Q-15 la Ridgeway şi să funcţioneze la Fairfield numai cu două linii de fabricaţie, cea pentru compresoare şi cealaltă pentru fabricarea mecanismelor de transmisie a mişcării. Apoi, în luna mai 1983, Ashland a anunţat închiderea definitivă a Uzinei de Componente Fairfield.

---

Sursa: Extras din Eisenstat, R.A. (1990). Fairfield coordinating group. În J.R. Hackman (Editor), *Groups that work (and those that don't)*. San Francisco: Josey-Bass

1. Discutaţi stadiile de dezvoltare ale GCF.
2. Discutaţi câteva dintre normele care au apărut în cadrul GCF. Care erau funcţiile lor?
3. Discutaţi dinamicile referitoare la roluri care au apărut în cadrul GCF. Există dovezi referitoare la ambiguităţi cu privire la rol şi conflicte legate de roluri?
4. Cât de unit era GCF? Ce factori au contribuit la acest nivel de coeziune?
5. Analizaţi şi evaluaţi eficacitatea GCF utilizând conceptele rezumate în Figura 8.9.
6. GCF a fost o echipă de lucru multifuncţională. Criticaţi GCF în termenii principiilor date în text cu privire la eficacitatea unor astfel de grupuri.
7. Să presupunem că aţi fi Barry Mackay, managerul care a format GCF. Având în vedere cunoştinţele pe care le aveţi acum referitoare la grupuri, ce aţi face altfel decât el dacă ar trebui să o luaţi de la început?

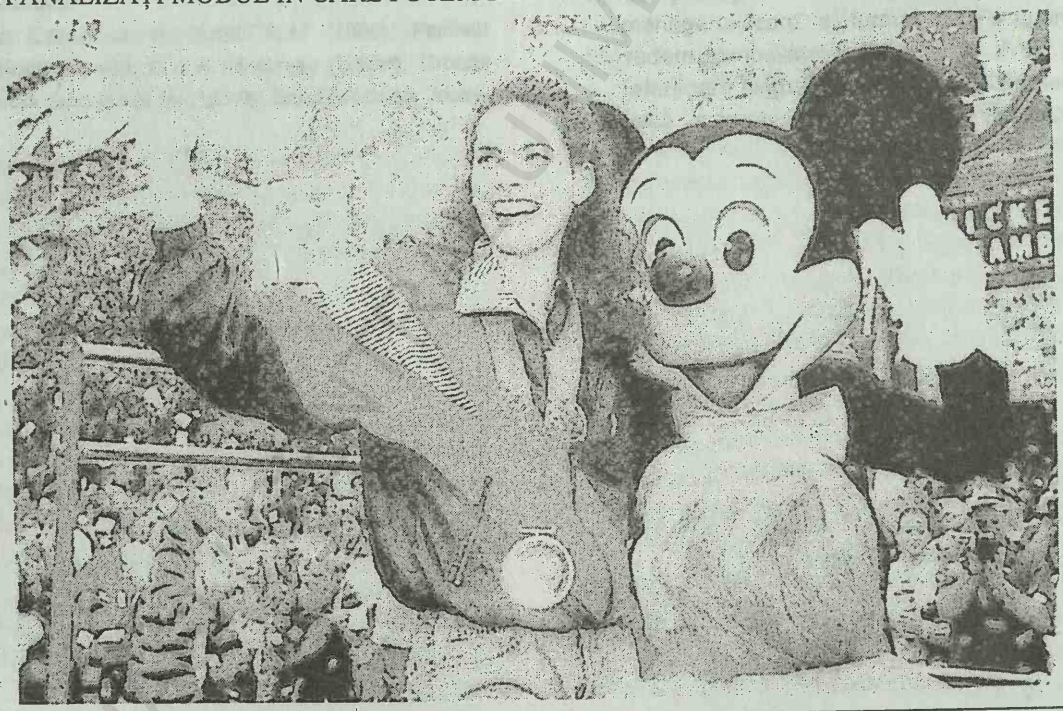
BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

OBIECTIVE DE STUDIU

DUPĂ CE VEȚI CITI ACEST CAPITOL VEȚI FI CAPABIL:

1. SĂ ÎNȚELEGEȚI DIFERENȚA DINTRE DEPENDENȚA DE INFORMAȚII ȘI DEPENDENȚA DE EFECT.
2. SĂ FACEȚI DIFERENȚA ÎNTRE ACCEPTARE, IDENTIFICARE ȘI INTERNALIZARE CA MOTIVE ALE CONFORMĂRII SOCIALE.
3. SĂ DESCRIEȚI FACTORII CARE INFLUENȚEAZĂ CONFORMAREA LA NORMELE SOCIALE.
4. SĂ DESCRIEȚI ETAPELE SOCIALIZĂRII ORGANIZAȚIONALE ȘI CÂTEVA METODE DE SOCIALIZARE.
5. SĂ FACEȚI DIFERENȚA DINTRE ANGAJAMENTUL AFECTIV, DE CONTINUITATE ȘI NORMATIV ȘI SĂ EXPLICAȚI MODUL ÎN CARE ORGANIZAȚIILE POT ÎNTĂRI ANGAJAMENTUL.
6. SĂ DEFINIȚI CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ ȘI SĂ DISCUTAȚI FACTORII CARE CONTRIBUIE LA CULTURĂ.
7. SĂ DISCUTAȚI PUNCTELE TARI ȘI SLABE ALE CULTURILOR ORGANIZAȚIONALE PUTERNICE.
8. SĂ ANALIZAȚI MODUL ÎN CARE PUTEM DIAGNOSTICA O CULTURĂ ORGANIZAȚIONALĂ.



CUM REUȘEȘTE DISNEY COMPANY SĂ ATRAGĂ ȘI SĂ REȚINĂ ANGAJAȚII ÎN ACTIVITATEA SA DE SERVICII ÎN CIUDA SALARIILOR MODESTE, REGULILOR RIGUROASE ȘI MUNCII DE RUTINĂ?

BCU UNIVERSITY LIBRARY

# CAPITOLUL 9

# INFLUENȚA SOCIALĂ, SOCIALIZAREA ȘI CULTURA

**COMPANIA WALT DISNEY**

*Imperiul companiei Walt Disney cuprinde Studiourile Disney, Disneyland Park din California, Walt Disney World din Florida şi un foarte profitabil aranjament de acordare de licenţe pentru produse inspirate de personajele Disney. Toată lumea este de acord că Disney a avut succes, mai ales în ceea ce priveşte parcurile sale tematice şi dotările recreaţionale asociate, datorită unei griji permanente şi neabătute pentru acordarea de servicii excelente consumatorilor. De fapt, firme ca General Motors şi DuPont şi-au trimis executivii la seminariile sponsorizate de Disney pentru a înţelege modul în care a reuşit Disney să asigure oaspeţilor săi timp de atâţia ani un mediu atât de curat, plăcut şi prietenos.*

*După toate aparenţele, se pare că sarcina nu este uşoară. Forţa de muncă este tânără şi nu este plătită deosebit de bine. Este foarte posibil ca angajaţii să fie programaţi să lucreze în perioadele aglomerate ale vacanţelor, tocmai atunci când ar fi preferat să-şi petreacă timpul alături de prieteni şi familie. O mare parte din munca însăşi este plictisitoare şi bazată numai pe rutină (încercaţi să uraţi bun venit de mii de ori pe zi mulţimii de oameni care vizitează Space Mountain!). De asemenea, Disney are unele dintre cele mai rigide standarde privind înfăţişarea exterioară a angajaţilor, interzicând bărbile, mustăţile şi bijuteriile care atâmă liber. Compania asigură chiar modele ale acelor pantofi negri care sunt acceptabili la lucru. Imaginea de conservatorism este subliniată clar.*

*Dacă individualitatea este descurajată, amabilitatea faţă de toată lumea este încurajată. Interviuri de selecţie de grup atent elaborate pun accentul pe atitudini şi pe personalitatea candidaţilor şi nu pe dovezile privind şcolile urmate, iar candidaţilor le este prezentat un film care să îi prevină asupra standardelor dorite privind înfăţişarea exterioară şi comportamentul. Dacă sunt acceptaţi, noii angajaţi urmează "Disney University" unde participă la cursurile Tradiţii I şi II, care îi expun limbajului şi modului de a gândi al companiei Disney. În vocabularul Disney, ei sunt gazde sau membri ai trupei şi nu angajaţi, în timp ce clienţii sunt oaspeţi. În mod similar, uniformele lor sunt costume şi ei se află "pe scenă" atunci când se găsesc în partea de parc accesibilă publicului. Există teste de grup ("Spuneţi numele celor şapte pitici din Albă ca Zăpada") pentru a întări munca în echipă. Membrii trupei învaţă că rolul lor de a crea fericirea cuprinde adunarea de pe jos a oricărui lucru aruncat la întâmplare şi capacitatea de a răspunde la orice întrebare imaginabilă pe care ar putea-o pune un musafir. Atunci când toată lumea face asta, angajaţii îşi servesc drept modele unii altora. După instruirea angajaţilor la Disney U. angajaţii sunt repartizaţi unor colegi experimentaţi care îi instruiesc asupra tehnicilor specifice sarcinii lor. Această "instruire în pereche" împreună cu lecţiile din cadrul programelor Tradiţii constituie o instruire mult mai extinsă decât cea care se face în majoritatea organizaţiilor din domeniul serviciilor. Din această cauză, oaspeţii nu au motiv să se aştepte la o activitate slabă din partea unui angajat nou, care cunoaşte valorile firmei Walt Disney în ceea ce priveşte distracţiile familiale.*

*Disney se bazează din plin pe promovările din interior, chiar pentru posturile manageriale. Fluctuaţia personalului său cu munci intelectuale este redusă, din orice punct ar fi privită, iar fluctuaţia din rândul personalului de service plătit cu ora este mult sub medie. O parte din acest lucru se datorează unui sistem de recompense sociale serioase şi de avantaje care seduc pe tinerii angajaţi. Acestea cuprind reduceri de preţuri la bunurile cumpărate, campionate sportive interne, seri ale angajaţilor în cadrul parcurilor şi petreceri la iarbă verde sau pe plajă organizate de companie. La începuturile companiei strigătul "Walt este prin parc"*

*ar fi motivat membrii trupei să dea ce au mai bun din ei. Astăzi, instructorii de la Disney U. avertizează studenţii că "Walt este* mereu *prin parc". Spiritul său continuă să trăiască.*[1]

Această descriere a unei organizaţii de succes din domeniul serviciilor ridică o serie de probleme. Cum reuşeşte Disney să atragă şi să reţină angajaţii în ciuda salariilor reduse, a diminuării individualităţii şi a muncii de rutină? Acceptă în realitate angajaţii idealurile şi valorile pe care le întâlnesc pe parcursul instruirii lor? Ce a menţinut de-a lungul anilor obsesia companiei Disney referitoare la excelenţa serviciului? Acesta este genul de întrebări cărora le vom căuta un răspuns în cadrul acestui capitol.

Mai întâi, vom examina problema generală a influenţei sociale în cadrul organizaţiilor, felul în care membrii acestora au un impact asupra comportamentului şi atitudinile celorlalţi membri. Normele sociale sunt cele care ţin organizaţia unită şi conformarea la astfel de norme este un produs al influenţei sociale. De aceea, următoarea secţiune se va ocupa de conformare. După aceea, vom lua în considerare procesul detaliat al socializării, adică învăţarea normelor şi rolurilor organizaţionale. Socializarea contribuie dar şi rezultă din cultura organizaţională, acesta fiind domeniul final pe care îl vom explora.

## INFLUENŢA SOCIALĂ ÎN ORGANIZAŢII

În capitolul precedent am arătat că grupurile exercită influenţă asupra atitudinilor şi comportamentului membrilor lor. Ca rezultat al influenţei sociale, oamenii simt şi acţionează adeseori diferit de modul în care ar face-o ca operatori independenţi. Care este cauza unei astfel de influenţe? Pe scurt, în multe situaţii sociale şi în mod deosebit în cadrul grupurilor, oamenii sunt *dependenţi* în mare măsură de ceilalţi. Această dependenţă stabileşte cadrul în care va apare influenţa.

### *Dependenţa de informaţii şi dependenţa de efect*

Suntem adeseori dependenţi de ceilalţi pentru informaţii referitoare la cât de potrivite şi suficiente sunt comportamentele, gândurile şi sentimentele noastre. Cât de satisfăcătoare este munca pe care am prestat-o? Cât de prietenos este şeful? Cât de mult ar trebui să-mi iau de lucru pentru week-end? Ar trebui să protestez în cadrul şedinţei pentru organizarea ei defectuoasă? Este greu de obţinut răspunsuri obiective, concrete la astfel de întrebări. De aceea, ne bazăm adeseori pe informaţii pe care ni le asigură alţii.[2] La rândul ei, această **dependenţă de informaţii** le dă celorlalţi posibilitatea de a ne influenţa gândurile, sentimentele şi acţiunile prin intermediul semnalelor pe care ni le trimit.[3]

*Dependenţa de informaţii. Dependenţa de informaţii primite de la alţii, referitoare la modul în care gândim, simţim şi acţionăm.*

Indivizii sunt motivaţi adeseori să-şi compare propriile gânduri, sentimente şi acţiuni cu cele ale altora ca un mijloc de a culege informaţii referitoare la gradul lor de adecvare. Efectele informaţiei sociale pot fi foarte puternice, putând exercita adeseori la fel de multă sau chiar mai multă influenţă decât realitatea obiectivă.[4]

Ca şi cum membrii grupurilor nu ar fi destul de ocupaţi cu recepţionarea informaţiilor furnizate de grup, ei trebuie să fie de asemenea sensibili la recompensele şi pedepsele pe care grupul le are la dispoziţie. Adică, indivizii sunt dependenţi de *efectele* comportamentului lor aşa cum rezultă din recompensele şi pedepsele asigurate de ceilalţi. **Dependenţa de efect** implică în realitate două procese complementare. Mai întâi, grupul este frecvent interesat de modul în care gândesc şi acţionează membrii săi deoarece astfel de aspecte pot afecta atingerea scopurilor grupului. În al doilea rând, fiecare membru doreşte frecvent să aibă aprobarea grupului. Combinate, aceste condiţii conduc la dependenţa de efect.

*Dependenţa de efect. Dependenţa de alţii, ca urmare a capacităţii lor de a ne acorda recompense sau pedepse.*

În cadrul organizaţiilor, există o mulţime de mijloace pentru a putea menţine membrii individuali în "sfera de influenţă" a grupului. Superiorii au la dispoziţie de obicei o gamă destul de largă de recompense şi pedepse, cuprinzând promovări, creşteri de salariu şi distribuirea unor sarcini mai mult sau mai puţin

favorabile. La nivel informal, diversitatea unor astfel de mijloace disponibile pentru colegii de muncă este uimitoare. Ei pot recompensa comportamentul cooperant cu laude, prietenie și o mână de ajutor pentru realizarea sarcinilor. Lipsa de cooperare poate conduce la cicălire, hărțuire, insultare și izolare socială.

## INFLUENȚA SOCIALĂ ÎN ACȚIUNE

Una dintre cele mai evidente consecințe ale dependenței de informații sau ale dependenței de efect pentru membrii grupului este conformarea la normele sociale stabilite de către grup. În ultimul capitol am discutat dezvoltarea și funcționarea unor astfel de norme, dar am amânat până acum discuția asupra motivului pentru care normele sunt suportate. Spus cât se poate de simplu, o mare parte din informațiile și multe dintre efectele de care sunt dependenți membrii grupului sunt orientate spre consolidarea normelor de grup.

### *Motivele conformării sociale*

Faptul că preoții romano-catolici se conformează normelor ierarhiei bisericești pare diferit de cazul în care condamnații se supun normelor stabilite de oficialii închisorii. În mod clar, motivele conformării sunt diferite în cele două cazuri. Este nevoie, deci, de un anumit sistem de clasificare a diferitelor motive de conformare.[5]

*Acceptarea. Conformarea la o normă socială determinată de dorința de a căpăta recompense sau de a evita pedepsirea.*

**Acceptarea.** **Acceptarea** este cel mai simplu și mai direct motiv de conformare la normele de grup. Ea apare deoarece un membru oarecare dorește să fie recompensat de către grup și să evite sancționarea. Prin urmare, ea implică în primul rând dependența de efect. Deși individul care acceptă norma își ajustează comportamentul în concordanță cu aceasta, el nu subscrie la credințele, valorile și atitudinile care stau la baza normei. Mulți dintre condamnați se conformează normelor formale din închisoare numai din motive de acceptare. În mod similar, copiii foarte mici se comportă într-un anume fel numai din cauza unor forțe exterioare.

*Identificarea. Conformarea față de o normă socială determinată de perceperea celor care o promovează ca fiind atractivi sau similari cu noi.*

**Identificarea.** Anumiți indivizi se conformează deoarece îi găsesc atractivi pe spijinitorii normei. În acest caz, individul se identifică cu acești sprijinitori și se vede pe sine ca fiind similar cu ei. Deși există aici elemente ale dependenței de efect, în cazul acesta este deosebit de importantă dependența de informații - dacă cineva este în principiu similar cu tine atunci ești motivat să te bazezi pe el referitor la informațiile despre cum să gândești sau să acționezi. **Identificarea** ca motiv de conformare este adeseori dezvăluită de un proces de imitare în care membrii stabiliți servesc drept model pentru comportamentul celorlalți. De exemplu, o directoare nou promovată ar putea încerca să se îmbrace sau să vorbească la fel cu șefa ei plină de succes, pe care o admiră. În mod similar, pe măsură ce copiii cresc, ei pot fi motivați să se comporte într-un anume fel deoarece acel comportament corespunde cu cel al unui părinte admirat, cu care ar dori să se identifice.

*Internalizarea. Conformarea la o normă socială care este determinată de acceptarea sinceră a credințelor, valorilor și atitudinilor care sunt la baza normei.*

**Internalizarea.** O anumită conformare la norme apare deoarece indivizii au acceptat în întregime și sincer credințele, valorile și atitudinile care stau la baza normei. În astfel de cazuri, s-a realizat de fapt **internalizarea** normei și conformarea apare deoarece ea este văzută ca fiind *corectă* și nu pentru că aduce recompense, evită sancțiunile sau place altora. Conformarea se datorește deci unor forțe interne și nu externe. În general, ne așteptăm ca majoritatea liderilor religioși să se conformeze din astfel de motive normelor religiei lor. În mod similar, ofițerul de carieră ar putea ajunge să suporte disciplina strictă din armată deoarece i se pare corectă și potrivită și nu pur și simplu pentru că ea este suportată și de colegi. În anumite situații organizaționale, unele dintre aceste motive de conformare sunt mai probabile decât altele. De exemplu, este puțin probabil ca mulți dintre cei recrutați de către compania Disney să internalizeze deplin materialul acoperit de programele Tradiții I și II. Ei se *identifică* mai degrabă cu compania și membrii ei mai experimentați:

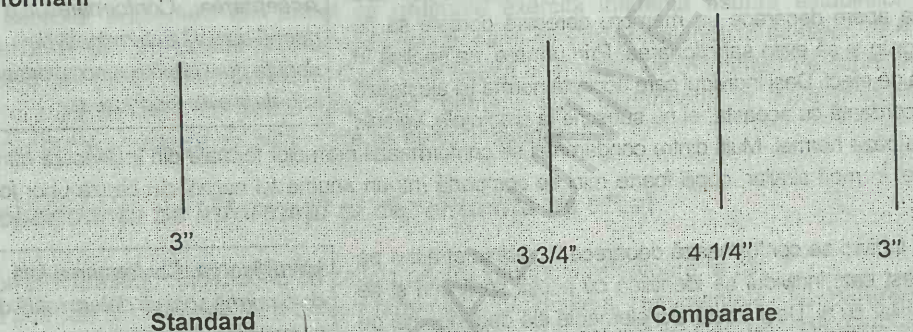
Pentru angajaţii de pretutindeni, există o limită faţă de care o astfel de propagandă deschisă în favoarea companiei poate fi eficace. Cei instruiţi ca şi instructorii lor par să fie de acord asupra punctului în care trebuie trasă linia, deoarece există faceri cu ochiul poznaşe şi exagerări glumeţe în timpul orelor. Toată lumea este conştientă de faptul că eticheta "Disneyland" are o conotaţie atât neserioasă cât şi artificială şi că o acceptare deplină a rolului ar fi la fel de deviantă ca şi o respingere completă a lui. Totuşi, se pare că postul este considerat de marea majoritate ca fiind bun datorită imaginii companiei, procedurilor de recrutare şi selecţie, părerii bune despre companie pe care o au cei instruiţi încă de la intrare, contextului de angajare bazat pe colegi şi corespondenţei cu programele personale ale celor instruiţi. Universitatea Disney, se pare, scoate absolvenţi cu un nivel destul de mic de mândrie dar cu o considerabilă masă de fapte şi credinţe înrădăcinate ferm referitor la lucrurile importante de ştiut (şi de acceptat).[6]

## *Experimentări asupra influenţei sociale*

Diferitele motive de conformare sunt ilustrate de două bine cunoscute studii asupra influenţei sociale.

**FIGURA 9.1**

**Care dintre liniile de comparat sunt egale cu linia standard? Sarcină din studiul lui Asch asupra conformării**




Sursa: Din Asch, S.A. (1956). Studies of independence and conformity: A minority of one against a unanimous majority. *Psychological Monographs: General and Applied*, Vol. 70, No. 9, Întregul No. 416, pag. 7. Copyright 1956 pentru American Psychological Association. Adaptată cu permisiunea autorului.

**Studiul Asch.** În timpul cercetărilor sale, Solomon Asch le-a spus subiecţilor că participă la un experiment asupra percepţiei vizuale.[7] Subiecţii erau aşezaţi pe rânduri de şapte până la nouă oameni şi experimentatorul le expunea linii de tipul celor prezentate în Figura 9.1. Subiecţilor li se cerea să indice care dintre cele trei linii din zona "comparaţie" era egală în lungime cu linia standard. Părerile erau prezentate pe rând, iar subiectul experimentului era lăsat să răspundă ultimul.

În cazul primelor două încercări, lucrurile au mers uşor şi toată lumea a fost de acord cu linia care se potrivea cu cea standard. În cazul celei de a treia încercări, s-a întâmplat un lucru uimitor. Prima persoană a dat un răspuns în mod evident greşit, iar următorii au dat, de asemenea, acest răspuns. A venit repede rândul subiectului experimentului să răspundă. Ce aţi fi făcut? Aşa cum probabil că aţi ghicit, ceilalţi oameni din rând erau aliaţii experimentatorului şi acesta era un studiu cu privire la conformare şi nu cu privire la percepţie. De-a lungul unui număr de încercări, aliaţii au comunicat o "normă falsă" de mai multe ori. Subiecţii, care aveau grade diferite de independenţă, s-au conformat, cam într-o treime din cazuri, acestei norme false.

Acest studiu a ridicat întrebarea: de ce a existat atât de multă conformare faţă de norma falsă? Sarcina perceptuală era în mod sigur foarte uşoară; subiecţii de control care au efectuat testul singuri au făcut foarte puţine erori de apreciere. Atunci când au fost întrebaţi de ce s-au supus părerii generale, ei au răspuns "Ştiam că răspunsul e greşit şi totuşi am zis ca ei." Majoritatea subiecţilor nu au crezut că norma

falsă era corectă dar ei se îndoiau în aceeași măsură de percepțiile majorității ca și de propria lor capacitate de apreciere, fiind din această cauză sfâșiați în direcții conflictuale. În mod evident, ei erau în stare de dependență de efect, anticipând respingerea sau o altă pedeapsă în cazul în care nu erau de acord.

Studiul Asch, în care participanții au fost de acord cu o normă falsă, prezintă forța influenței sociale.

**Studiul Sherif.** Muzafer Sherif a explicat și el participanților că cercetarea sa este un exercițiu de percepție vizuală. El a cerut subiecților să estimeze cât de mult s-a deplasat un punct luminos într-o cameră întunecată. De fapt, lumina era absolut staționară. Totuși, în această situație, observatorii au raportat invariabil o anumită mișcare. Acest fenomen este numit efectul autocinetic (automișcare) și se datorează unor anumite procese psihice. Deoarece într-un mediul complet întunecos nu există un sistem de referință, indivizii fac de obicei evaluări foarte diferite ale distanței "parcurse" de lumină.

Sherif a testat subiecții mai întâi individual pentru a vedea care sunt estimările lor în lipsa unei influențe sociale. Apoi, i-a adunat pe subiecți în grupuri de doi sau trei și le-a cerut să aprecieze mișcarea într-o serie de încercări. La fiecare încercare ei trebuiau să facă aprecieri simultane. Rezultatele au fost nete. După o serie de încercări, membrii grupului aveau tendința să *conveargă*. În mod gradat, cei care raportaseră inițial mișcări ample și-au scăzut nivelul estimărilor și viceversa - cu alte cuvinte ei ajuns la un compromis. Sherif a susținut că această convergență a reprezentat dezvoltarea unei norme față de care membrii grupului s-au conformat.[8]

Observați că situația de aici este diferită de cea din studiul lui Asch. Aceasta este, clar, o situație ambiguă și subiecții au sigur nevoie de informații. Astfel, cel puțin, printre membrii grupului se pare că a apărut identificarea. Problema nu este aici că ei s-au găsit unii pe alții ca fiind atractivi, ci faptul că au recunoscut că sunt cu toții în aceeași stare de confuzie. De fapt, se pare că norma de compromis a fost frecvent *internalizată* ca reprezentând informații corecte. Atunci când subiecții au fost testați din nou singuri, după ce au trecut prin experiența de grup, ei au tins să răspundă pe baza normei stabilite în grup. Cercetătorii au descoperit faptul uimitor că acest efect a persistat un întreg an după interacțiunea de grup.[9]

Multe dintre sarcinile de decizie cu care se confruntă grupurile existente au elemente comune cu situațiile experimentale ale lui Asch și Sherif. De exemplu, imaginați-vă comitetul de negociere al unui sindicat care încearcă să se decidă dacă să accepte sau nu o ofertă patronală. Fiecare membru oferă succesiv o opinie referitoare la ce anume ar trebui făcut. Dacă primii trei sindicaliști sunt în favoarea acceptării, va dori al patrulea să ofere o altă soluție? (Situația Asch). În mod similar, considerați trei asociați care dețin un restaurant și care încearcă să se decidă dacă să se extindă sau nu într-un anumit climat economic. La început, unul din ei este favorabil unei expansiuni puternice, altul crede că nu este bine deloc să se dezvolte afacerea, cel de-al treilea fiind undeva la mijloc (Situația Sherif). Vor ajunge ei la un compromis asupra unei expansiuni moderate? Pentru a răspunde la astfel de întrebări, trebuie să explorăm variabilele care influențează gradul de conformitate.

## *Factorii care influenţează conformarea la norme*

Ce determină gradul în care un membru oarecare al unui grup este probabil să se conformeze normelor grupului? Spus cât se poate de simplu, factorii care cresc sau descresc dependenţa de informaţii şi dependenţa de efect ar trebui să influenţeze gradul de conformare a membrilor individuali ai grupului.

**Vizibilitatea publică.** În situaţia Asch, una dintre căile evidente de reducere a conformării unui subiect necunoscător faţă de norma falsă este aceea de a permite subiecţilor să-şi exprime în secret părerea despre lungimea liniilor. O astfel de condiţie reduce dependenţa faţă de efect. De exemplu, să presupunem că un comitet director are două reguli informale la fel de puternice - să nu se trişeze în legătură cu decontarea cheltuielilor şi să nu se părăsească birourile înainte de ora şase. Celelalte lucruri fiind la fel, un director care nu este de acord cu ambele norme este mai probabil să se supună normei privind momentul plecării acasă decât normei referitoare la falsificarea deconturilor deoarece primul este mult mai vizibil public. În anumite situaţii de retribuire în acord în care grupurile au dezvoltat norme de restrângere a productivităţii, muncitorii vor minţi în legătură cu propria lor producţie pentru a evita presiunile din partea colegilor de muncă.

**Mărimea opoziţiei.** Orice tendinţă de a fi "în pas cu lumea" este intensificată atunci când "lumea" este mai mare, deoarece o opoziţie mai mare conţine mai multe surse de informaţii şi mai multe surse de recompense şi sancţiuni. În situaţia Asch, este mai puţin probabil ca subiecţii să se conformeze normei false atunci când se confruntă cu unul sau doi observatori decât atunci când este vorba de şapte sau opt.[10] Cercetările făcute asupra mărimii juriilor au arătat că juriile mai mici tind să dea verdicte mai puţin consecvente decât juriile mai mari.[11] Acest lucru poate să provină în parte din faptul că nonconformiştii din juriile mici se simt mai liberi să-şi menţină punctul de vedere.

**Disensiunile.** Imaginaţi-vă că, în situaţia Asch, subiectul inocent descoperă că are un "complice" undeva înaintea sa, adică mai există cineva care respinge norma falsă şi dă răspunsul corect. Aşa cum probabil că aţi ghicit, o astfel de condiţie reduce puternic tendinţa subiectului de a se conforma . Nonconformiştii asigură surse alternative de informaţii faţă de consensul celorlalţi membri ai grupului şi schimbă modelele referitoare la recompensele şi pedepsele potenţiale.

**Problema în discuţie.** În cazul situaţiei Asch, este posibil să crească tendinţa subiectului inocent de a se conforma la norma falsă prin prezentarea unor linii mai apropiate ca dimensiuni. În general, aspectele dificile, ambigue cresc tendinţa de conformare la normele de grup. De exemplu, să presupunem că li se cere la patru manageri de vânzări să nominalizeze pe unul dintre subordonaţii lor pentru a fi promovat într-o poziţie de manager. Subordonaţii se află mai mult pe teren şi sunt puţine ocazii de a le observa abilităţile manageriale. Dacă, dintr-un anumit motiv, trei dintre manageri sunt favorabili unui anumit candidat, va fi foarte dificil pentru al patrulea să nu se conformeze, deoarece alegerea este dificilă şi ambiguă.

**Statutul.** Relaţia dintre statutul din cadrul grupului şi conformare este complexă dar uşor de înţeles. Dacă apare neconformarea, acest lucru se întâmplă de obicei printre două categorii de oameni - membri cu statut înalt sau membri cu statut scăzut care au fost respinşi în mod activ de către grup (cei din urmă fiind adeseori izolaţi social sau servind drept ţapi ispăşitori). Membrii grupului care au un statut înalt au *realizat* adeseori acest statut ca urmare a conformării, în general, la normele grupului. Astfel, în cazul unei probleme pur întâmplătoare, este destul de sigură predicţia că o astfel de persoană se va conforma. Totuşi, membrilor cu statut înalt li se acordă, de asemenea, o **creditare de idiosincrasie**[a] din partea grupului datorită trecutului lor conformist. Aceasta înseamnă că plătindu-şi datoriile faţă de grup, lor li se permite să devieze ocazional fără frică de cenzură.[12] Pe de altă parte, izolaţii şi ţapii ispăşitori cu statut scăzut au respins deja grupul ca o sursă de informaţii şi au suferit efectele acestui fapt. De aceea, ei au puţin de câştigat prin conformarea într-un anumit caz specific. În final, membrii cu statut scăzut care se străduiesc să se integreze deplin în cadrul grupului (de obicei *noii* membri) ar trebui să dovedească o tendinţă puternică de a se

***Creditare de idiosincrasie.*** *Creditarea socială câştigată ca urmare a conformării de-a lungul timpului faţă de normele grupului, care permite devierea ocazională de la norme.*

[a] NT - Idiosincrasie este folosit aici în sensul său etimologic (*idios* - propriu, *syn* - cu, *krasis* - temperament) adică "o tendinţă, un tip de comportament, o manieră etc. specifice unei anumite persoane".

conforma, de vreme ce sunt dependenți atât de informații cât și de efect (Figura 9.2). Ca un exemplu de neconformare în forma "ciripitorilor" vedeți "ÎN OBIECTIV ETICA : *Ciripitorii de la Carolina Power & Light.*"

### *ÎN OBIECTIV ETICA: Ciripitorii de la Carolina Power & Light*

Funcționarii guvernamentali au ordonat firmei Carolina Power & Light (CP&L) să-l repună în drepturi pe un angajat despre care s-a descoperit, în urma unei investigații, că fusese mutat disciplinar pentru că se plânsese de problemele de securitate de la uzina nuclearo-electrică de la Brunswick.

James B. DeBose a înaintat o plângere Departamentului Muncii al Statelor Unite după ce a fost mutat în data de 18 octombrie de pe postul de tehnician relee pe cel de simplu muncitor în echipa de întreținere a uneia dintre substații.

Departamentul a comunicat CP&L printr-o scrisoare datată 16 decembrie că mutarea a violat legea federală privind furnizorii de informații, ce protejează muncitorii din industria nuclearo-electrică care se plâng de probleme de securitate.

Departamentul a ordonat companiei să-l repună în drepturi pe DeBose și să-i acorde și creșterea anuală de salariu care se cifra la 152 dolari pe lună.

Funcționarii CP&L au declarat că vor face apel împotriva acestei decizii și au refuzat să facă alte comentarii.

DeBose a spus că a făcut plângerea ca urmare a faptului că a fost mutat de pe postul său de tehnician după ce și-a spus în mod public părerea despre un maistru care, spunea el, nu respecta în mod frecvent procedurile de întreținere ale Unității 1 a reactorului.

DeBose a spus că a vorbit odată cu maistrul atunci când a observat niște conductoare care nu prezentau încredere într-un echipament de alimentare de rezervă.

"Ceea ce este aici este un accident care așteaptă să se întâmple", a spus el, comparând conductoarele cu unele aflate la vedere.

"Mi s-a răspuns că nu avea legătură cu postul meu și nu era treaba mea să mă amestec acolo", a scris el în plângerea sa.

Incidentele au avut loc în ianuarie, februarie și martie, spunea DeBose. El a fost mutat în octombrie. Ei m-au îndepărtat de pe postul meu tehnic" a spus el. Acum, "șterg întreruptoarele de ulei și le curăț de mizerie".

Așa cum ilustrează această istorie relatată de Associated Press, "ciripirea" este un act de neconformitate al unui membru al organizației care atrage atenția asupra unor lucruri care nu merg așa cum trebuie. Myron și Penina Glazer au efectuat un studiu amănunțit asupra a cincizeci și cinci de "ciripitori" atât din sectorul privat cât și din cel public. Departe de a fi niște veșnic nemulțumiți, aproape toți au fost angajați fideli, cu lungi state de serviciu care au fost în final incapabili să concilieze practici organizaționale lipsite de etică cu sentimentul lor puternic de responsabilitate individuală. Vechimea în muncă nu a constituit un impediment în calea represaliilor. Mulți dintre "ciripitori" au fost concediați, transferați, ostracizați, mutați sau intimidați și hărțuiți ca urmare a lipsei lor de conformare.

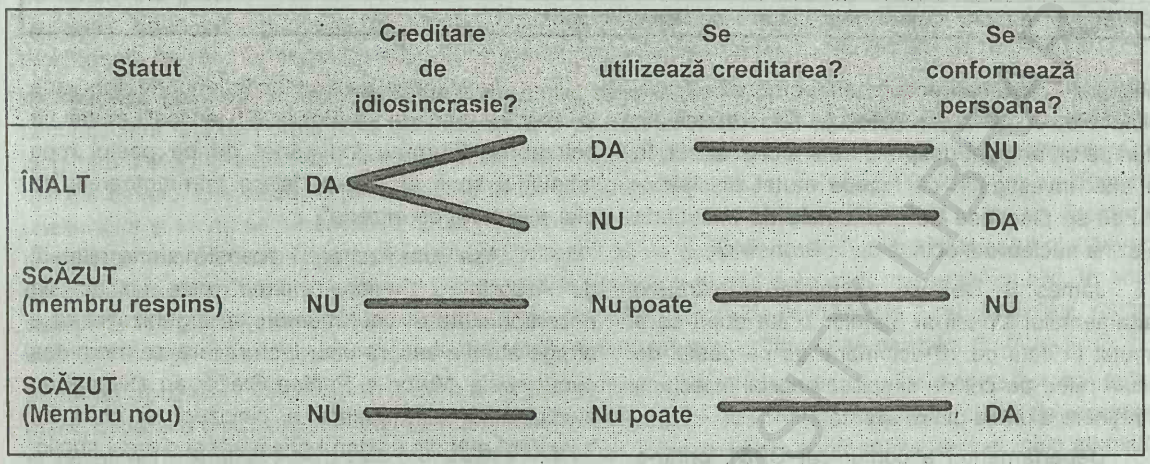
Desigur, nu toți "ciripitorii" se confruntă cu represaliile. Janet Near și Marcia Miceli au studiat severitatea represaliilor împotriva "ciripitorilor" care au fost angajați ai guvernului federal. Represaliile au fost mai probabile atunci când "ciripitorilor" le-a lipsit sprijinul managerial, atunci când reclamația privea lucruri mai serioase și atunci când persoana ieșea în afara organizației pentru a face dezvăluiri. Ceea ce este foarte interesant este faptul că represaliile nu au avut legătură cu poziția din cadrul organizației.

---

Sursa: Associated Press. (27 decembrie 1991). CP&L ordered to reinstate worker who made complaints about safety. *Greesboro News & Record*, pag. B3; Glazer, M.P., & Glazer, P.M. (august 1986). Whistleblowing. *Psychology Today*, 36-43; Near, J.P., & Miceli, M.P. (1986). Retaliation against whistle blowers: Predictors and effects. *Journal of Applied Psychology*, 71, 137-145.

FIGURA 9.2

**Statutul, creditarea de idiosincrasie şi conformarea**




## *Puterea subtilă a acceptării*

În multe dintre exemplele date în secţiunea precedentă, în special cele care se refereau la dependenţa faţă de efect, este evident că membrul grupului care are îndoieli este motivat să se conformeze numai în modul *acceptare*. Aceasta înseamnă că el nu sprijină în realitate credinţa, valoarea sau atitudinea care este la baza normei, ci doar încearcă să evite necazurile sau să obţină o recompensă. Desigur, acest lucru se întâmplă tot timpul. Indivizi cărora le lipsesc credinţele sau valorile religioase pot fi de acord să se căsătorească într-o biserică numai pentru a face plăcere altora. În mod similar, un casier dintr-un magazin poate să verifice o carte de credit a unui cumpărător familiar chiar dacă are sentimentul că acest lucru înseamnă o pierdere de timp. Aceste exemple de acceptare par să fie destul de triviale dar o mică acceptare te poate duce departe.

Un individ care acceptă *face* în mod necesar ceva care este contrar modului în care *simte* sau *gândeşte*. Aşa cum am arătat în discuţia noastră pe această temă din Capitolul 5, o astfel de situaţie este foarte disonantă şi provoacă o anumită tensiune în interiorul indlvidului. Una dintre căile de a reduce această disonanţă este de a renunţa la conformare. Acest lucru este foarte probabil atunci când comportamentul solicitat reprezintă o variaţie mare faţă de valorile şi standardele morale ale persoanei. Totuşi, acest lucru ar putea implica asumarea de către persoană a unui rol de ţap ispăşitor sau măcar de persoană izolată, perspective la fel de neplăcute. Cealaltă metodă de a reduce disonanţa este aceea de a accepta în mod gradual credinţele, valorile şi atitudinile care sprijină norma în discuţie. Acest lucru este mai probabil atunci când comportamentul cerut nu vine aşa de mult în contradicţie cu sistemul curent de valori al persoanei respective.

Gândiţi-vă la Mark, un absolvent idealist al unui program pe teme de muncă socială al unui colegiu, care primeşte un post în cadrul unei agenţii de servicii sociale. Lui Mark îi place să ajute oamenii dar urăşte birocraţia şi maldărele de hârtii care sunt necesare pentru aceasta. Totuşi, pentru a obţine aprobarea şefului său şi a colegilor, el va urma toate regulile în cele mai mici amănunte. Aceasta este acceptare pură. În timp, Mark începe, totuşi, să se *identifice* cu şeful său şi colegii săi mai experimentaţi deoarece ei se găsesc în poziţia de invidiat a celor care controlează diferite recompense şi pedepse care au atâta importanţă pentru el. Evident, dacă el vrea să *fie* unul dintre ei, trebuie să înceapă să gândească şi să simtă ca ei. În final, Mark este promovat într-o poziţie de supraveghere, în parte datorită faptului că a fost atât de cooperant. Iniţiind un nou muncitor social, Mark este auzit spunând: "Regulile şi formulele noastre sunt foarte importante. Nu vei înţelege acum, dar îmi vei da dreptate peste un timp." Metamorfoza este completă - Mark a *internalizat* credinţele şi valorile care sprijină normele birocratice ale agenţiei.

Deşi această istorioară este uşor dramatizată, mesajul ei este în esență corect - simpla acceptare stabileşte cadrul pentru o implicare din ce în ce mai completă în normele şi rolurile organizaționale.

## SOCIALIZAREA: OBȚINEREA UNEI ANUMITE CONFORMĂRI DIN PARTEA MEMBRILOR

> ***Socializarea.*** *Procesul prin care oamenii învață normele şi rolurile care sunt necesare pentru a-şi îndeplini îndatoririle din cadrul unui grup sau al unei organizații.*

Povestea lui Mark, muncitorul social din secțiunea precedentă, descrie modul în care un individ a fost socializat într-o organizație anume. **Socializarea** este procesul prin care oamenii învață normele şi rolurile ce sunt necesare pentru a-şi îndeplini îndatoririle din cadrul unui grup sau al unei organizații. Aşa cum vom vedea, o parte a acestui proces poate să survină înaintea începerii apartenenței formale la grup. Mai mult, socializarea este un proces continuu datorat interacțiunii permanente cu alți oameni la locul de muncă. Totuşi, există motive să credem că socializarea este mai puternică în timpul anumitor perioade de tranziție a apartenenței, cum ar fi acelea în care un individ este promovat sau repartizat într-un nou grup de muncă, dar mai ales atunci când cineva se alătură unei organizații noi.[13]

### *Etapele socializării*

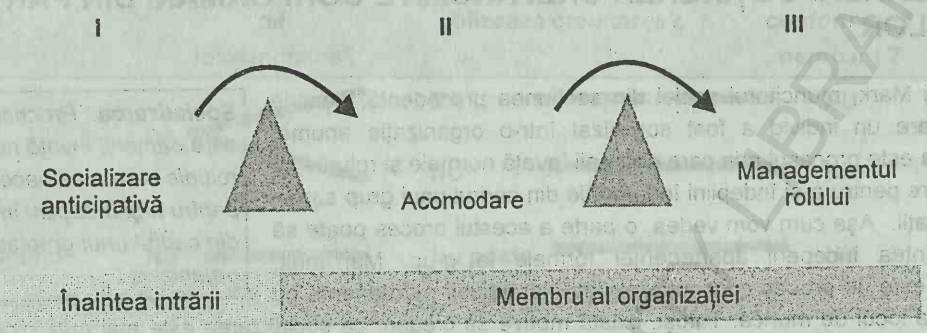
De vreme ce socializarea organizațională este un proces continuu, este util să încercăm a diviza acest proces în trei etape.[14] Una dintre aceste etape apare înainte de intrare, o alta urmează imediat după intrare, iar cea de-a treia apare după ce individul a fost membru al organizației pentru o bună bucată de vreme. Într-un anume sens, primele două etape reprezintă obstacole care trebuie surmontate pentru a ajunge în etapa trei (vedeți Figura 9.3).

**Socializarea anticipativă.** O mare parte a socializării poate să apară chiar înainte ca persoana să devină membru al unei organizații anume. Acest proces se numeşte socializare anticipativă. O anumită socializare anticipativă cuprinde un proces formal de achiziționare de abilități şi atitudini, similar cu cel care poate apărea la urmarea cursurilor unei universități. Socializarea anticipativă poate fi însă şi informală, cum ar fi cea dobândită ca urmare a angajărilor din timpul verii sau chiar a imaginii pe care ne-o facem despre o organizație din emisiunile de televiziune sau din filme. Aşa cum vom vedea imediat, organizațiile diferă în ceea ce priveşte gradul de încurajare a socializării anticipative înaintea integrării noului membru. De asemenea, vom vedea că nu orice socializare anticipativă este corectă şi utilă pentru noul membru.

**Acomodarea.** În etapa de acomodare, noul recrut, înarmat cu o serie de aşteptări cu privire la viața organizațională, întâlneşte adevărata viață de zi cu zi. Aspectele formale ale acestei etape ar putea cuprinde programele de orientare, programele de instruire (precum cel de la Disney) şi rotația prin diferitele părți ale organizației. Aspectele informale cuprind cunoaşterea şi înțelegerea stilului şi personalității şefului şi colegilor de muncă. În această etapă, organizația şi membrii săi mai experimentați se aşteaptă la un grad acceptabil de conformare față de normele organizaționale şi la achiziția graduală a unui comportament potrivit în cadrul rolului asumat. Recruții, pe de altă parte, sunt interesați de satisfacerea nevoilor şi aşteptărilor lor personale. Dacă acomodarea reuşeşte, înseamnă că recrutul a acceptat cele mai importante norme organizaționale şi ar trebui să înceapă să se identifice cu membrii mai experimentați ai organizației.

**Managementul rolului.** După ce a supraviețuit procesului de acomodare şi a căpătat comportamentele de bază referitoare la rol, atenția noului membru se deplasează spre reglajul fin şi managementul efectiv al rolului său în organizație. Este de aşteptat ca el, sau ea, să uzeze de creditarea de idiosincrasie şi să aducă modificări rolului pentru a servi mai bine organizația. Acest lucru poate implica realizarea de legături în afara grupului efectiv de muncă. Membrul organizației se poate confrunta acum cu echilibrul pe care trebuie să-l mențină între rolul organizațional de acum familiar şi alte roluri nelegate de muncă sau cerințele familiale. Toate experiențele acestea asigură ocupantului rolului o socializare suplimentară, astfel încât acesta să înceapă să internalizeze normele şi valorile cele mai importante ale organizației.

FIGURA 9.3
**Etapele socializării organizaţionale**




Sursa: Bazat pe Feldman, D.C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, Copyright - 1976 pentru Administrative Science Quarterly

Acum, că am schiţat modul de bază în care acţionează socializarea, să privim mai în detaliu la câteva probleme cheie ale acestui proces.

## *Noul membru inocent*

Oamenii se alătură adeseori organizaţiilor fără să aibă aşteptări concrete asupra a ceea ce implică calitatea de membru al acestora. De fapt, tocmai aceste aşteptări sunt cele care îi conduc la alegerea unei cariere sau a unui post anume. Studenţii care au ales specializarea management au anumite aşteptări referitoare la ceea ce vor face atunci când vor deveni manageri stagiari la Citicorp. Similar, chiar şi recruţii de 18 ani care "pleacă în armată" au noţiuni despre viaţa militară care îi aşteaptă.

Cercetarea arată că oamenii care intră în organizaţii au multe aşteptări incorecte şi adeseori nerealist de mari.[15] Într-un studiu asupra operatorilor telefonici, de exemplu, cercetătorii au obţinut aşteptările oamenilor referitoare la natura muncii *înainte* ca ei să înceapă să lucreze. Ei au studiat, de asemenea, percepţiile acestor oameni asupra muncii reale la puţin timp *după* ce au început activitatea. Rezultatele arată că multe dintre percepţii erau mai puţin favorabile decât aşteptările. Un rezultat asemănător a apărut în cazul studenţilor participanţi la un program de Master of Business Administration.[16] Astfel de schimbări, care sunt destul de obişnuite, sprijină ideea că socializarea are un impact important asupra noilor membri ai organizaţiei.

De ce au adeseori noii membri aşteptări nerealiste referitoare la organizaţia căreia i se alătură?[17] Stereotipurile ocupaţionale despre care am discutat în Capitolul 4 ar putea fi responsabile de acest lucru, într-o oarecare măsură. Mijloacele de informare în masă ne transmit adeseori astfel de stereotipuri. De exemplu, o persoană care începe un curs de surori medicale ar putea avea nişte aşteptări referitoare la viaţa dintr-un spital pe baza urmăririi serialului *Spitalul Municipal*. Acei dintre noi care predau pot fi şi ei găsiţi vinovaţi de transmiterea de stereotipuri. După patru ani de studiu, stagiarul în management de la Citicorp ar putea să descopere cu dezamăgire că accentul se pune pe *stagiatură* şi nu pe *management*! În final, aşteptările nerealiste pot, de asemenea, să provină de la persoanele suprazeloase însărcinate cu recrutarea care prezintă o imagine idilică a organizaţiei cu scopul de a atrage noi membri. Luaţi împreună, toţi aceşti factori demonstrează nevoia de socializare.

## *Dilemele socializării*

Indivizii intră în organizații cu un set unic de aptitudini, interese și atitudini. Acest fapt de viață creează o serie de dileme interesante atât pentru individ cât și pentru organizație.

Pe de o parte, noii membri doresc să-și mențină identitatea individuală și respectul de sine prin menținerea calităților lor unice și construirea a ceea ce urmează pe baza lor. Pe de altă parte, ei sunt preocupați de învățarea tuturor dedesubturilor organizației și de utilizarea acestor calități unice pe care le au într-o manieră acceptabilă pentru egalii și superiorii lor. Organizația și membrii ei mai experimentați se confruntă și ei cu o dilemă asemănătoare. Pe de o parte, noii membri au nevoie de o anumită încurajare pentru a sprijini normele și cerințele referitoare la rol pe care le impune organizația. Fără acest sprijin, scopurile organizaționale vor fi imposibil de atins deoarece firma sau instituția pur și simplu nu va fi *organizată*. Pe de altă parte, loialitatea completă și totală față de normele existente și față de cerințele rolului vor face organizația să se comporte ca un dinozaur, incapabilă să se adapteze unui mediu în mișcare. În acest caz, comportamentele creative și inovatoare din partea membrilor individuali sunt înăbușite iar normele și rolurile existente încep să aibă o viață independentă.

Acestea ar fi, deci, dilemele socializării: Cum ar trebui să reacționeze indivizii la practicile de socializare? Și cum ar trebui organizațiile să-și socializeze membrii la un nivel adecvat fără să le provoace frustrări sau să le înăbușe unicitatea?

Din punctul de vedere al individului, mulți oameni pur și simplu evită să se alăture organizațiilor ale căror practici de socializare sunt incompatibile cu nevoile lor. Desigur, acest lucru poate fi foarte înșelător dată fiind lipsa de acuratețe a percepțiilor asupra practicilor organizaționale pe care le au o mare parte dintre cei din exteriorul acestora. Găsindu-se la dispoziția unei socializări care nu corespunde nevoilor lor, indivizii ar putea să facă un compromis sau să decidă să caute să se angajeze în altă parte.

Organizațiile încearcă să rezolve dilemele *lor* de socializare prin adaptarea metodelor de socializare la propriile nevoi. Intuitiv, acest lucru pare rațional. Într-un anume fel, a face un preot nu pare să fie același lucru cu a face un agent de bursă!

## *Metode de socializare*

Pentru diferite posturi, organizațiile diferă în ceea ce privește *cine* face socializarea, *cum* este ea făcută și *cât de mult* trebuie făcută.

**Încrederea în agenți externi.** Organizațiile diferă în ceea ce privește gradul în care se folosesc de alte organizații pentru a le ajuta în socializarea membrilor lor. De exemplu, spitalele nu ajung să aibă cardiologi experimentați plecând de la oameni de pe stradă. Ele depind mai degrabă de școlile medicale pentru socializarea potențialilor doctori în legătură cu cerințele de bază ale rolului de medic. În mod similar, întreprinderile comerciale se bazează pe școlile de afaceri pentru a le trimite recruți care gândesc și acționează într-un mod potrivit mediului de afaceri. În acest fel, un anumit grad de socializare anticipativă poate să existe înainte ca o persoană să se alăture unei organizații. Pe de altă parte, este mai puțin probabil ca organizații cum ar fi poliția, armata sau instituțiile religioase să se bazeze pe agenți de socializare externi. Academiile de poliție, câmpurile de instrucție și seminariile religioase sunt create ca un fel de extensii ale acestor organizații pentru a le ajuta în socializare.

Organizațiile care își realizează singure socializarea sunt interesate în mod deosebit de continuitatea și stabilitatea în timp a comportamentelor legate de post. În sens contrar, acelea care se bazează pe agenți externi pentru realizarea unei socializări anticipative sunt orientate spre menținerea potențialului unui comportament inovativ, creativ din partea membrilor lor - există deci mai puțină "endogamie".[b] Desigur, încrederea în agenți externi poate să conducă la probleme. Inginerul care este socializat de către o universitate tehnică pentru a respecta eleganța proiectelor s-ar putea să accepte greu

[b] NT - *Endogamie* înseamnă în biologie unirea a doi gameți provenind din același organism. Se folosește și cu referire la căsătoria a doi membri ai aceluiași trib.

restricţiile de cost atunci când este folosit de o firmă ce se ocupă de tehnologie. Din acest motiv, organizaţiile care se bazează din plin pe socializarea externă o suplimentează întotdeauna cu instruiri şi orientări formale sau cu instruiri informale la locul de muncă.

La Disney, angajarea de salariaţi tineri şi promovările făcute din interior sugerează o încredere relativ mică în agenţii externi. Probabil că firma încearcă să evite "obiceiurile rele" care pot fi căpătate în organizaţii din sfera serviciilor care sunt mai puţin meticuloase!

**Colectiv sau individual.** Organizaţiile pot utiliza o strategie de socializare colectivă sau una individuală.[18] În cazul celei colective, un număr de membri noi sau de aspiranţi la calitatea de membru sunt socializaţi ca un grup, parcurgând aceleaşi experienţe şi făcând faţă aceloraşi provocări. Putem cita ca exemple câmpurile de instrucţie din cadrul armatei, şedinţele diferitelor societăţi secrete, instruirile pentru personalul din vânzări sau pentru stewardese. În cazul unui sistem individual, socializarea este croită pentru fiecare nou membru. Instruirea simplă la locul de muncă şi sistemul uceniciei utilizate pentru obţinerea de meşteşugari pricepuţi constituie socializări individuale.

Socializarea colectivă constituie adeseori calea de promovare a loialităţii faţă de organizaţie, a ceea ce francezii numesc "esprit de corps"[c] dar şi a uniformităţii comportamentului printre cei ce sunt socializaţi. Această din urmă caracteristică este adeseori foarte importantă. Nu contează unde se găsesc pe glob, soldaţii ştiu pe cine trebuie să salute şi cum să o facă. În mod similar, pasagerii unui avion nu au nevoie să se aştepte la nici un fel de surpriză din partea stewardeselor, datorită socializării colective a acestora. Socializarea colectivă este deosebit de eficace în determinarea unui comportament uniform deoarece subiecţilor le sunt prezente atât de multe modele care parcurg aceeaşi experienţă. În plus, indivizii care sunt socializaţi pot exercita presiuni unii asupra altora pentru conformarea faţă de standarde şi executarea "corectă". Astfel, în cazul socializării colective, egalii persoanei se dovedesc a fi surse importante de informaţii. Acest lucru rezultă din discuţia noastră de mai înainte referitoare la conformare.

În cazul socializării individuale, este mai probabil ca noii membri să ajungă să aibă caracteristicile particulare şi stilul celor care îi socializează. Astfel, doi angajaţi noi pe postul de agent de valori imobiliare care sunt instruiţi la locul de muncă de către şeful lor ar putea curând să gândească şi să acţioneze mai asemănător cu şeful lor decât între ei. Aşa cum puteţi vedea, uniformitatea este mai puţin probabilă în condiţiile socializării individuale.

Socializarea colectivă este urmată întotdeauna de o socializare individuală atunci când membrul se alătură efectiv unităţii sale de muncă. De exemplu, noii ofiţeri de poliţie sunt de obicei puşi să acţioneze împreună cu un ofiţer mai experimentat. În acest moment, ei vor începe să dezvolte o anumită individualitate în ceea ce priveşte stilul în care îşi realizează sarcinile. La Disney, socializarea colectivă realizată prin Tradiţii I şi II este urmată de o instruire mult mai individualizată bazată pe egalii în rang.

*Degradarea. O serie de experienţe de socializare destinate să umilească persoana şi să-i reducă încrederea în sine..*

**Degradarea şi ridiculizarea.** Organizaţiile îi trec uneori pe noii lor membri printr-o serie de experienţe care sunt concepute pentru a-i umili şi a le reduce o parte din încrederea în sine iniţială. Aceste experienţe sunt numite **degradare** sau ridiculizare. Degradarea este o cale de testare a angajamentului noilor membri şi de corectare a unei socializări anticipative eronate. Fiind umiliţi şi curăţaţi de prejudecăţi, membrii sunt apoi gata să înveţe normele organizaţiei. Unele experienţe de degradare sunt formale şi planificate. Un exemplu extrem este tratamentul dur şi tunderea zero a recruţilor din trupele de marină. Un exemplu mai puţin extrem este standardul foarte strict al companiei Disney referitor la ţinută. Chiar şi absolvenţii universitari nu sunt scutiţi de astfel de umiliri:

> Parcă ar fi spălare de creiere sau câmp de instrucţie, dar de fapt este pur şi simplu punerea la muncă peste posibilităţile pe care le are un nou venit. IBM şi Morgan Guaranty fac socializarea cu ajutorul unor programe de instruire în care, pentru a-l cita pe un participant, "Lucrezi în fiecare noapte până la 2 dimineaţa la propriul tău material după care îi ajuţi pe ceilalţi." Procter & Gamble ajunge la acelaşi rezultat cu ceea ce ar putea fi numite experienţe de răsturnare - cerând, de

[c] NT - Conştiinţa şi mândria de a aparţine unui anumit grup.

exemplu, unui absolvent de facultate să coloreze o hartă a zonelor de vânzări. Mesajul este clar: poți fi realizat din multe puncte de vedere dar eşti încă la grădiniță în ceea ce priveşte ceea ce ştii despre această organizație.[19]

Nu toate experiențele de degradare sunt formale. Grupul cu care se lucrează direct poate să ia asupra sa testarea noului membru prin ridiculizarea informală. De exemplu, grupul îi poate cere unui inginer nou angajat să explice planurile unor circuite electrice imposibile sau fără sens. În mod similar, colegii unui ofițer nou de poliție îl pot trimite singur să facă o percheziție într-un bar frecventat de motocicliști agresivi. Adeseori, astfel de experiențe sunt destinate să exemplifice modul în care membrii grupului au nevoie unii de alții.

Experiențele de degradare sunt mai obişnuite în cazul posturilor la nivel de intrare într-o organizație, fie că sunt munci fizice sau intelectuale. Este puțin probabil ca un nou director să sufere o degradare, cu excepția situației când intră într-un mediu ostil.

**Gradul de socializare.** În anumite circumstanțe, organizațiile se mulțumesc cu ceea ce găsesc în materie de recrutați. Aceasta înseamnă că ele încearcă să construiască pe baza caracteristicilor pe care le are persoana, mai degrabă decât să încerce o socializare radicală. Multe organizații benevole cum ar fi societățile de binefacere sau grupurile de acțiune civică acționează în acest fel, de vreme ce au puțină putere asupra celor recrutați. La cealaltă extremă, anumite organizații au drept scop socializarea radicală a membrilor lor, sperând să-i dezbrace de vechile lor credințe, valori şi atitudini şi să-i determine să internalizeze altele noi. Fie că au succes sau nu, închisorile, spitalele de boli nervoase şi ordinele religioase au această orientare cu privire la prizonierii, pacienții şi novicii lor.[20]

Cele mai multe organizații din domeniul afacerilor tind să se afle între aceste două extreme. A existat, totuşi, o tendință crescândă spre o socializare extensivă şi mai riguroasă, în special în cazul firmelor preocupate de calitate şi de serviciile acordate clienților. Ne vom ocupa de acest lucru mai târziu în contextul culturilor organizaționale puternice.

## *Prezentări preliminare realiste ale postului*

Am observat mai devreme că membrii noi ai unei organizații nutresc aşteptări exagerate referitoare la posturile lor. Atunci când încep cu adevărat munca şi aceasta nu ajunge să corespundă aşteptărilor lor, indivizii acuză "şocul realității", rezultând în consecință insatisfacția în muncă. Ca urmare, o fluctuație de personal costisitoare este mai probabil să apară printre noii angajați care sunt incapabili să supraviețuiască discrepanței dintre aşteptări şi realitate. Pentru organizație, această succesiune de evenimente reprezintă un eşec al socializării.

*Prezentările preliminare realiste. Furnizarea, pentru solicitanții unui post, a unui tablou echilibrat, realist al aspectelor negative şi pozitive ale postului.*

Evident, organizațiile nu pot controla toate sursele aşteptărilor nerealiste asupra postului, cum ar fi cele asigurate de spectacolele de televiziune şi de stereotipurile ocupaționale glorificatoare. Totuşi ele *pot* controla pe acelea generate în timpul procesului de recrutare prin asigurarea unor prezentări preliminare realiste asupra postului. **Prezentările preliminare realiste** furnizează solicitanților unui post un tablou echilibrat, realist al aspectelor negative şi pozitive ale postului.[21] În acest fel, ele asigură o "acțiune corectivă" asupra anticipațiilor încă din etapa de socializare anticipativă. Figura 9.4 compară procesul de prezentare preliminară realistă cu procesul tradițional de prezentare preliminară care stabileşte adeseori aşteptări prea ridicate ca urmare a faptului că se ignoră aspectele negative ale muncii.

FIGURA 9.4

**Comparaţia dintre prezentările preliminare tradiţionale şi realiste**

| PROCEDURI TRADIŢIONALE | PROCEDURI REALISTE |
|---|---|
| Aşteptări iniţiale ridicate ale postului | Stabilirea realistă a aşteptărilor referitoare la post |
| Postul este văzut de obicei ca fiind atractiv | Postul poate să fie atractiv sau nu, în funcţie de nevoile individuale |
| O rată mare de reuşită la oferta de posturi | Unii acceptă, iar alţii refuză oferta de posturi |
| Experienţa de muncă contrazice aşteptările | Experienţa de muncă confirmă aşteptările |
| Insatisfacţie şi conştientizarea faptului că postul nu satisface nevoile | Satisfacţie; Nevoile sunt satisfăcute de post |
| Supravieţuire scăzută pe post, insatisfacţie, gânduri frecvente de plecare | Supravieţuire înaltă pe post, satisfacţie, gânduri rare de plecare |

Sursa: Wanous, J.P. (iulie-august 1975). Tell it like it is at realistic job previews. *Personnel, 50-60.* © American Management Association, New York. Toate drepturile rezervate.

Cum concep şi dirijează organizaţiile prezentări preliminare realiste? În general, ele obţin părerile unor angajaţi experimentaţi şi ale funcţionarilor din departamentul de personal despre aspectele pozitive şi negative ale postului. După aceea, încorporează aceste opinii în broşuri sau casete video care sunt prezentate solicitanţilor.[22] De exemplu, o prezentare video ar putea include interviuri cu câteva persoane care ocupă un anumit tip de post; în timpul prezentării, acestea discută aspectele pro şi contra referitoare la postul lor. În prezentările sale video, Disney accentuează standardele cu privire la ţinută. Au fost concepute prezentări preliminare realiste pentru posturi foarte diverse, de la operator telefonic la vânzător de poliţe de asigurare şi de la recrut pentru trupele de marină la muncitor în supermarket. Figura 9.5 prezintă elementele unei prezentări preliminare realiste pentru funcţionarii bancari, realizată de către o bancă prin intermediul broşurilor.

Uneori, prezentările preliminare realiste utilizează simulările pentru a le permite solicitanţilor să probeze pur şi simplu munca. Una dintre acestea, folosită la uzina din Georgetown, statul Kentucky, a firmei Toyota USA, subliniază natura repetitivă a muncii şi nevoia de a fi un bun coleg de echipă. Aceia care solicită un post la uzina din Smyrna, statul Tennessee, a firmei Nissan, lucrează mai multe ore fără a fi plătiţi pentru a vedea cum este munca în realitate.

Diverse dovezi arată că prezentările preliminare realiste sunt eficace în reducerea fluctuaţiei de personal. Ceea ce este mai puţin clar este modul exact în care apare această reducere. Aşteptări mai reduse şi o satisfacţie îmbunătăţită a muncii sunt o parte a răspunsului. Este mai puţin clar dacă prezentările preliminare realiste îi determină pe cei care sunt nepotriviţi pentru un anumit post să se retragă încă din timpul procesului preliminar angajării.[23] Deşi reducerea fluctuaţiei de personal ca urmare a prezentărilor preliminare realiste este destul de mică, ea poate conduce la economii financiare substanţiale pentru organizaţii.[24]

FIGURA 9.5

**Elementele cuprinse într-o prezentare preliminară realistă pentru funcționarii bancari**

| Domeniul | Modul de acoperire în cadrul prezentării preliminare |
|---|---|
| Instruire | Descrierea instruirii<br>Menționarea examenului final de la sfârșitul instruirii<br>Prezentarea ratei abandonurilor din timpul instruirii |
| Muncă | Descrierea tranzacțiilor bancare<br>Faptul că este importantă acuratețea și că aceasta se verifică zilnic<br>Lucrul sub presiune, de exemplu lunea și vinerea<br>Programarea de către manager a muncii cu o săptămână în avans<br>Poziția de lucru în picioare<br>Munca poate deveni de rutină și repetitivă |
| Clienți | Curtoazia este necesară întotdeauna<br>Pot fi întâlniți clienți needucați |
| Șanse de carieră | Specificarea criteriilor de promovare<br>Prezentarea ratelor de promovare pentru fiecare post<br>Cum poți ajunge director de filială (este necesară diploma universitară) |
| Retribuție | Specificarea retribuției pe clase<br>Descrierea altor beneficii accesibile salariaților<br>Cum se determină creșterile de salariu |
| Rezumatul punctelor principale | Se include un rezumat de o jumătate de pagină cu titlul "Nu este pentru oricine" |

Sursa: Adaptare după Dean, R.A., & Wanous, J.P. (1984). Effects of realistic preview on hiring bank tellers. *Journal of Applied Psychology*, 69, 61-68. Copyright © 1984 by American Psychological Association. Republicat cu aprobare.

## *Obținerea angajamentului organizațional*

Într-o perioadă de concedieri, reduceri de dimensiuni, restructurări și reengineering, există dovezi că angajații își pierd angajamentul față de organizație.[25] Oamenii își văd adeseori carierele ca o succesiune de posturi la o diversitate de patroni potențiali sau se pot închipui mai degrabă ca fiind liber profesioniști decât deținătorii unei serii de posturi dintr-o organizație.

**Trei tipuri de angajament.** Vorbind la modul general, **angajamentul organizațional** este o atitudine care reflectă tăria legăturii dintre un angajat și o organizație. Această legătură are implicații asupra gradului în care cineva tinde să rămână într-o organizație. Cercetătorii John Meyer și Natalie Allen au identificat trei tipuri diferite de angajament organizațional:[26]

***Angajamentul organizațional.*** *O atitudine care reflectă tăria legăturii dintre un angajat și o organizație.*

- **Angajamentul afectiv** este angajamentul bazat pe identificarea și implicarea persoanei cu organizația. Oamenii care au un angajament afectiv înalt față de o organizație rămân în acea organizație fiindcă așa *vor* ei.
- **Angajamentul de continuitate** este angajamentul bazat pe costurile implicate de părăsirea organizației. Oamenii care au un angajament de continuitate ridicat rămân în organizație fiindcă sunt *nevoiți* să o facă.
- **Angajamentul normativ** este angajamentul bazat pe o ideologie sau un sentiment de obligație față de o organizație. Oamenii care au un angajament normativ înalt rămân într-o organizație deoarece cred că așa *ar trebui* să facă.

***Angajament afectiv.*** *Angajamentul bazat pe identificarea și implicarea persoanei cu organizația.*

***Angajament de continuitate.*** *Angajamentul bazat pe costurile care pot fi implicate de părăsirea organizației.*

***Angajament normativ.*** *Angajamentul bazat pe o ideologie sau un sentiment de obligație față de o organizație.*

Putem observa că aceste forme de angajament se pot aplica și echipei de lucru, sindicatului sau profesiunii.

**Cauzele angajamentului.** Aşa cum probabil vă aşteptaţi, cauzele acestor trei tipuri de angajament tind să fie diferite. Munca interesantă, plină de satisfacţii de tipul celei întâlnite în cazul muncii îmbogăţite (Capitolul 7) este pe departe cel mai bun predictor al angajamentului afectiv.[27] Una dintre greşelile tipice pe care le fac organizaţiile este aceea de a-i pune pe noii angajaţi să facă munci nestimulatoare, în ideea de a nu le da posibilitatea să facă mari greşeli. Acest lucru poate avea un impact negativ asupra angajamentului afectiv. Claritatea rolului şi satisfacerea aşteptărilor cuiva (aşa cum se întâmplă în cazul prezentărilor preliminare realiste) contribuie, de asemenea, la creşterea angajamentului afectiv.[28]

Angajamentul de continuitate apare atunci când oamenii simt că părăsirea organizaţiei va determina o serie de sacrificii personale, percepând totodată că lipsesc alternativele privind angajarea. Înscrierea la fondurile de pensii, obţinerea unei promovări rapide sau buna integrare în comunitatea locală pot bloca angajaţii în cadrul organizaţiei chiar dacă ei ar dori mai degrabă să plece. Nu surprinde pe nimeni că angajamentul de continuitate creşte o dată cu perioada în care o persoană a fost angajată în cadrul organizaţiei.[29]

Angajamentul normativ ("Ar trebui să rămân aici") poate fi consolidat de către beneficiile care determină un sentiment de obligaţie faţă de organizaţie. Acestea ar putea cuprinde rambursarea taxelor şcolare sau o instruire specială care îmbunătăţeşte abilităţile angajatului. Angajamentul normativ poate fi întărit şi de o puternică identificare cu produsele sau serviciile organizaţiei ("Ar trebui să rămân aici deoarece Sierra Club face o treabă importantă"). În final, anumite practici de socializare care subliniază loialitatea faţă de organizaţie pot stimula angajamentul normativ. De exemplu, antrenorii din diverse sporturi se poartă adeseori foarte dur cu jucătorii care lipsesc de la antrenamente pentru a sublinia importanţa loialităţii faţă de echipă.

**Consecinţele angajamentului.** Există destul de multe dovezi că toate formele de angajament reduc intenţiile de părăsire a organizaţiei ca şi fluctuaţia reală de personal.[30] Organizaţiile care au probleme importante cu fluctuaţia de personal în rândul angajaţilor cheie ar trebui să studieze atent tacticile de întărire a angajamentului. Acest lucru reprezintă o problemă deosebită în cazul în care fluctuaţia de personal este aşa de mare încât afectează serviciile oferite clienţilor. Multe organizaţii din sfera serviciilor (de exemplu restaurante şi hoteluri) au acceptat, totuşi, în mod tradiţional o fluctuaţie de personal importantă.

Organizaţiile ar trebui să fie atente, prin urmare, la felul de angajament pe care îl vizează. Cercetarea arată că angajamentul afectiv este corelat pozitiv cu performanţa. Totuşi, angajamentul de continuitate este corelat *negativ* cu performanţa, un lucru pe care probabil că l-aţi observat atunci când aţi avut de-a face cu birocraţi cu îndelungi state de serviciu.[31] O combinaţie deosebit de rea atât pentru individ cât şi pentru organizaţie este un angajament de continuitate înalt cuplat cu un angajament afectiv scăzut - oameni blocaţi în organizaţii pe care le detestă. Acest lucru s-a întâmplat foarte des în timpul celor mai recente recesiuni economice.

Compania Disney a reuşit foarte bine să construiască un înalt angajament afectiv şi chiar un anumit angajament normativ pentru a menţine fluctuaţia de personal la un nivel mult sub standardele parcurilor tematice obişnuite, îmbunătăţind prin aceasta serviciile oferite consumatorilor. Instruirea încrucişată (inclusiv şansa de a preda Tradiţii) asigură îmbogăţirea muncii iar prezentările preliminare realiste asigură faptul că noii angajaţi au aşteptări realiste despre munca lor.

Există o faţă negativă a angajamentului organizaţional? Nivele foarte înalte de angajament pot provoca conflicte între viaţa de familie şi viaţa de organizaţie. De asemenea, nivele foarte înalte de angajament au fost adeseori implicate în comportamente ilegale sau lipsite de etică, cum ar fi conspiraţia de la General Electric pentru fixarea preţurilor sau comisioanele ilegale plătite de Lockheed. În sfârşit, nivele înalte de angajament faţă de o anumită *formă* sau un anumit *stil* de organizaţie pot determina lipsa de inovare sau rezistenţa la schimbare a culturii organizaţionale, tocmai atunci când acestea sunt necesare.[32] Având toate aceste lucruri în minte, să aruncă acum o privire asupra culturii organizaţionale.

# CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

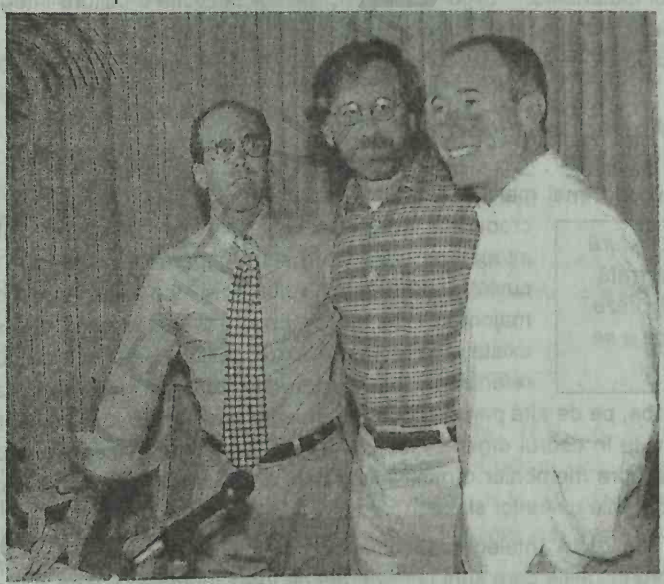
Ultimele pagini au fost dedicate socializării în cadrul unei organizații. Într-o mare măsură, drumul acestei socializări depinde de cultura organizației în aceeași măsură în care îi dă acesteia o formă. Să examinăm acum cultura, un concept care a câștigat atenția atât a cercetătorilor cât și a managerilor practicanți.

## *Ce este cultura organizațională?*

*Cultura organizațională. Credințele, valorile și ipotezele împărtășite care există într-o organizație.*

Încă de la început trebuie să spunem că nu este ușor de definit cultura organizațională. Informal, cultura poate fi înțeleasă ca fiind stilul, atmosfera sau personalitatea unei organizații. Acest stil, această atmosferă sau personalitate sunt mai evidente dacă comparăm ceea ce înseamnă să lucrezi în organizații foarte diferite cum ar fi IBM, Sears, U.S. Marine Corps sau Toronto Blue Jays. Chiar și numai din relatările făcute de presă, ne putem imagina că aceste organizații asigură medii de muncă foarte diferite. Cultura asigură astfel unicitatea și identitatea socială a organizației.

Spus mai formal, **cultura organizațională** constă din credințele, valorile și ipotezele împărtășite care există într-o organizație.[33] La rândul lor, aceste credințe, valori și ipoteze determină normele care apar și modelele de comportament care se nasc din aceste norme. Termenul *împărtășite* nu înseamnă neapărat că membrii organizației au ajuns la un acord unanim acceptat asupra acestor probleme, deși acest lucru se poate întâmpla. El înseamnă, mai degrabă, că ei au fost expuși în același fel la ele și că au un minim de înțelegere comună a lor. Sunt importante alte câteva caracteristici ale culturii.



Cultura companiei Dreamworks SKG din domeniul petrecerii timpului liber va reflecta valorile fondatorilor săi Jeffrey Katzenberg, Steven Spielberg și David Geffen.

- Cultura reprezintă un adevărat "mod de viață" pentru membrii organizației, care consideră adeseori influența sa ca fiind înțeleasă de la sine. Cultura unei organizații devine evidentă, în mod frecvent, numai atunci când este comparată cu cea din alte organizații sau atunci când este supusă schimbării.

- Deoarece cultura implică ipoteze, valori şi credinţe de bază, ea tinde să fie destul de stabilă în timp. În plus, o dată ce o cultură este bine stabilită, ea poate persista în ciuda fluctuaţiei personalului, asigurând o continuitate socială.
- Conţinutul unei culturi poate implica factori interni dar şi externi organizaţiei. Intern, o cultură poate sprijini inovaţia, asumarea de riscuri sau secretul informaţiei. Extern, o cultură poate sprijini lozinca "clientul înainte de toate" sau comportamentul lipsit de etică faţă de concurenţi.
- Cultura poate avea un impact foarte mare asupra performanţei organizaţionale şi a satisfacţiei membrilor săi.

Cultura este cu adevărat o variabilă socială, reflectând încă un aspect al influenţei sociale despre care am discutat în acest capitol. Astfel, cultura nu este pur şi simplu o consecinţă automată a tehnologiei, produselor sau dimensiunii unei organizaţii. De exemplu, există o tendinţă ca organizaţiile să devină din ce în ce mai birocratice pe măsură ce devin din ce în ce mai mari. Totuşi, cultura unei organizaţii mari oarecare poate sprijini o atmosferă informală, antibirocratică.

*Subculturi. Culturi mai mici care se dezvoltă în cadrul unei culturi organizaţionale mai mari, care sunt bazate pe diferenţe în ceea ce priveşte instruirea, ocupaţia sau scopurile diverselor departamente.*

Poate o organizaţie să aibă mai multe culturi? Răspunsul este da. Adeseori se dezvoltă **subculturi** deosebite care reflectă diferenţele dintre departamente sau diferenţele ocupaţionale sau de instruire.[34] Un cercetător care a studiat companiile de calculatoare din Silicon Valley a descoperit că angajaţii din domeniul tehnic şi profesional se împărţiseră în "tipii hardware" şi "tipii software". La rândul lor, tipii hardware se subîmpărţeau în proiectanţi constructivi şi tehnologi în timp ce tipii software se subîmpărţeau în proiectanţi de soft şi cercetători în ştiinţa computerelor. Fiecare grup îşi avea propriile valori, credinţe şi ipoteze despre modul în care ar trebui concepute sistemele computerizate.[35] Organizaţiile eficace vor dezvolta o cultură integratoare care să poată controla astfel de diviziuni. De exemplu, trebuie să existe o normă acceptată larg care să spună că "ne vom bate ca nişte lei până când se va alege un concept final, dar după aceea ne vom uni eforturile."

## *Conceptul de "cultură puternică"*

Anumite culturi au un impact mai mare decât altele asupra membrilor organizaţiei. În **culturile puternice**, credinţele, valorile şi ipotezele care constituie cultura sunt tot atât de intense pe cât de larg sunt răspândite în întreaga organizaţie.[36] Cu alte cuvinte, credinţele, valorile şi ipotezele sunt sprijinite puternic de majoritatea membrilor, chiar traversând orice altă subcultură care poate exista. Din această cauză, cultura puternică asigură un mare consens referitor la "despre ce este vorba în această organizaţie" şi pentru ce există ea. În culturile slabe, pe de altă parte, credinţele, valorile şi ipotezele sunt implantate mai puţin puternic şi/sau mai puţin răspândite în cadrul organizaţiei. Culturile slabe sunt din această cauză mai fragmentate şi au un impact mai mic asupra membrilor organizaţiei. Toate organizaţiile au o cultură, deşi ne va veni destul de greu să identificăm detaliile culturilor slabe.

*Cultură puternică. O cultură organizaţională caracterizată prin credinţe, valori şi ipoteze intense şi cu tendinţa de a se răspândi.*

Pentru a vă consolida înţelegerea culturilor puternice, să luăm acum în consideraţie scurte prezentări a trei dintre organizaţiile care sunt considerate de toată lumea ca având culturi puternice.

- *General Electric.* Sub conducerea directorului general Jack Welch, acest gigant industrial, având sediul în oraşul Fairfield din statul Connecticut, s-a transformat dintr-o companie autocontemplativă şi letargică într-un concurent global cu reacţii rapide, deschis noilor idei. GE a devenit cunoscută pentru standardele sale de performanţă extrem de înalte şi pentru scopul său de a deveni prima sau a doua din lume în oricare din domeniile în care este implicată (Vedeţi *Fiţi dumneavoastră managerul!*).
- *Southwest Airlines.* Această companie din Dallas a reuşit să scoată un profit consistent într-un domeniu aşa de turbulent cum este transpotul aerian prin concentrarea asupra curselor pe distanţă

scurtă cu costuri scăzute. Southwest este cunoscută pentru sprijinirea unei atmosfere de familie care a inspirat angajaților o motivație înaltă și un angajament deosebit.

- *3M.* Această companie cu sediul în Minneapolis produce benzi, adezivi, abrazivi și materiale de construcții. Firma este cunoscută pentru dedicarea sa extremă față de inovarea produselor. 3M își răsplătește membrii pentru creativitatea lor și pentru faptul că își asumă riscurile, acceptând totodată eșecul ca fiind un element al jocului.

În legătură cu aceste exemple de culturi puternice, este nevoie să accentuăm trei aspecte mai importante. Mai întâi, o organizație nu trebuie să fie neapărat mare pentru a avea o cultură puternică. Dacă membrii săi sunt de acord asupra unor anumite credințe, valori și ipoteze, o companie mică, o școală sau o agenție din domeniul serviciului social poate avea o cultură puternică. În al doilea rând, culturile puternice nu înseamnă neapărat o supunere oarbă. De exemplu, cultura puternică de la 3M sprijină și răsplătește *nonconformismul* care se manifestă sub forma inovării și a creativității. În sfârșit, General Electric, Southwest Airlines și 3M sunt evident organizații de succes. Conduce întotdeauna o cultură puternică la succesul organizației?

### *FIȚI DUMNEAVOASTRĂ MANAGERUL! Schimbare culturală la General Electric*

Atunci când John F. (Jack) Welch Jr. a devenit director general la General Electric, el a moștenit un bilanț favorabil dar și o birocrație letargică, autocon-templativă, cu o tehnologie modestă și puține capabilități globale. Luarea deciziilor era înceată, bătăliile partizane erau foarte obișnuite și lipsea inovarea. În domeniul afacerilor, domina echipamentul electric, care avea o creștere lentă, în timp ce GE avea o multitudine de afaceri neprofitabile. O problemă deosebită o constituia productivitatea scăzută. Având în vedere concurența globală în creștere, Welch a știut că GE avea nevoie de o schimbare radicală dacă voia să supraviețuiască și să prospere.

**GENERAL ELECTRIC ÎNCEARCĂ SĂ INTRODUCĂ O SCHIMBARE CULTURALĂ ÎN COMPANIE PENTRU A CREȘTE PRODUCTIVITATEA ȘI A MĂRI PROFITUL**

Încă de la începuturile mandatului său, Welch a acționat pe două fronturi. Unul dintre ele implica o reducere drastică a dimensiunilor însoțită de vânzarea și cumpărarea a zeci de companii pentru a se ajunge la un portofoliu de 13 afaceri majore în care GE putea excela. Cel de-al doilea implica impregnarea echipei sale manageriale cu schimbările de valori pe care Welch le considera necesare. Mai mult, Welch era nemulțumit de faptul că existau o multitudine de dovezi că manageri de nivel mediu și scăzut nu îmbrățișau noile valori și rezistau schimbării culturale. Welch era, de asemenea, tulburat de faptul că GE continua să sufere de sindromul "nu s-a inventat aici", adică tendința de a respinge ideile și inovațiile din afara companiei. Dacă ați fi dumneavoastră John Welch, ce ați face?

1. Cum ar putea fi impreganți managerii de nivel mediu și scăzut cu noul mesaj cultural?

2. Ce poate face GE pentru a contracara sindromul "nu s-a inventat aici" ?

Pentru a descoperi ceea ce a făcut compania, consultați *Agenda managerului* de la sfârșitul acestui capitol.

---

Sursa: Tichy, N.M., & Sherman, S. (iunie 1993). Walking the talk at GE. *Training & Development*, 26-35; Tichy, N.M. (13 decembrie 1993). Revolutionize your company. *Fortune*, 114-118; Larson, P. (20 martie1993). There are powerful lessons to be learned from GE's success. *Ottawa Citizen*, pag. L1.

## *Punctele tari ale culturilor puternice*

Organizațiile care au culturi puternice au câteva avantaje potențiale asupra celor cărora le lipsește o astfel de cultură.

**Coordonarea.** În organizaţiile eficace, mâna dreaptă (de exemplu finanţele) ştie ce face mâna stângă ( de exemplu, producţia). Valorile şi ipotezele integratoare ale culturilor puternice pot facilita astfel de comunicaţii. La rândul lor, diferitele părţi ale organizaţiei pot învăţa unele de la altele şi îşi pot coordona eforturile. Acest lucru este deosebit de important în organizaţiile descentralizate, orientate spre echipă.

Compararea organizaţiei Saturn din cadrul General Motors cu celelalte divizii ale companiei ne poate oferi un contrast util referitor la forţa culturii şi coordonării. Saturn, care are o cultură puternică orientată spre serviciile oferite consumatorilor, a fost lăudată de presa din domeniul automobilelor pentru comunicarea sa cu clienţii şi cu comercianţii săi în scopul rezolvării problemelor de calitate care apar inevitabil la lansarea unui nou model. Atunci când au apărut probleme de calitate la noile Chevy Camaro şi Pontiac Firebird, GM a fost lăudată şi ea pentru faptul că a oprit expedierea automobilelor cu defecte, dar a fost criticată pentru faptul că nu comunică bine cu clienţii şi comercianţii săi.[37] Culmea ironiei, GM a dezvoltat proiectul Saturn şi pentru a servi ca un model cultural pentru celelalte divizii ale companiei, care aveau culturi mai degrabă fragmentate.

## *Rezolvarea conflictelor*

Aţi fi poate tentaţi să credeţi că o cultură puternică va produce conflicte puternice în cadrul organizaţiei. Adică, v-aţi putea aştepta că intensitatea asociată cu ipotezele şi valorile puternic păstrate ar putea conduce la fricţiuni între membrii organizaţiei. Ar putea fi ceva adevăr în asta. Cu toate acestea, valorile centrale împărtăşite pot fi un mecanism puternic care să ajute în final la rezolvarea conflictelor, ca un fulger într-o furtună. De exemplu, într-o firmă a cărei valoare centrală este oferirea fanatică de servicii consumatorilor, este posibil ca managerii să nu se poată pune de acord asupra unei probleme particulare referitoare la consumatori. Totuşi, valoarea centrală va oferi adeseori cel mai potrivit mecanism de rezolvare a conflictului - "Să lăsăm persoana care se află cel mai aproape de consumator să ia decizia finală".

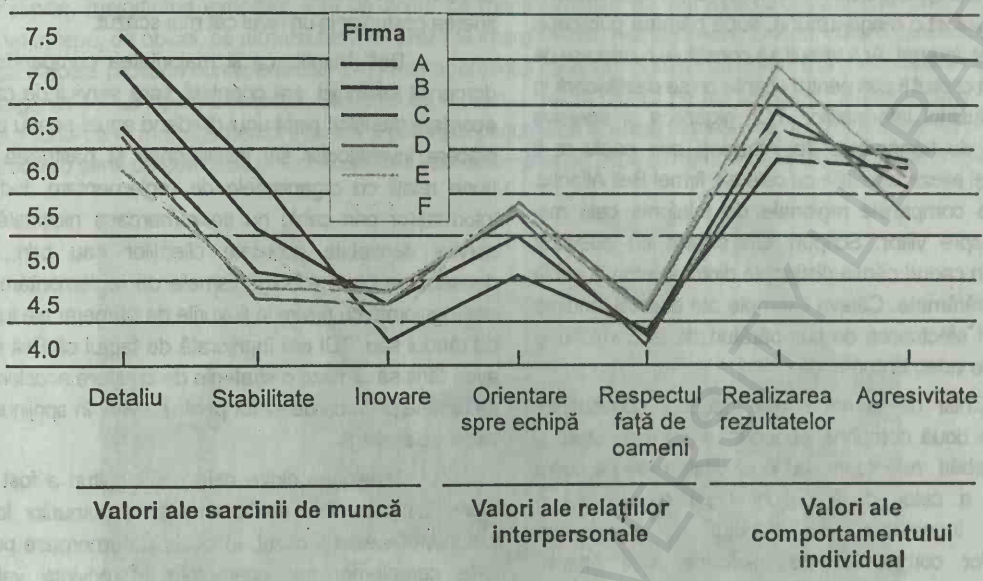
**Succesul financiar.** Aduce bani o cultură puternică? Adică, punctele tari discutate mai sus pot fi translatate pe ultima linie din contul de profit şi pierdere pentru a demonstra succesul financiar? Răspunsul pare a fi da, atâta vreme cât putem evita slăbiciunile discutate în continuare.

Unul dintre studiile asupra companiilor de asigurări a descoperit că firmele ale căror manageri au răspuns mai consecvent la o anchetă culturală (dovedind astfel un acord asupra culturii organizaţionale) au avut o creştere mai importantă în ceea ce priveşte anumiţi indicatori financiari în comparaţie cu cele care au dovedit un dezacord.[38] Un alt studiu a cerut membrilor a şase firme internaţionale de contabilitate să completeze formularele unei anchete privind valorile lor, rezultatele acestei anchete fiindu-vă prezentate în Figura 9.6. Deoarece toate firmele acţionau în acelaşi domeniu al afacerilor, există o anumită similaritate în ceea ce priveşte profilurile lor valorice (de exemplu, atenţia faţă de detalii este apreciată mai mult decât inovaţia). Totuşi, o analiză atentă ne arată că cele şase firme diferă în realitate într-o anumită măsură în ceea ce priveşte profilurile lor valorice. Firmele E şi F tind să accentueze valorile relative la sarcinile de muncă în privinţa detaliului şi a stabilităţii şi să nu pună accentul pe orientarea faţă de echipă şi respectul faţă de oameni. Comparativ cu acestea, firmele A, B şi C tind să accentueze aceste valori ce privesc relaţiile interpersonale. Autorul a determinat faptul că firmele E şi F au fluctuaţii de personal mult mai înalte, un fapt care le costă pe fiecare între 6 şi 9 milioane de dolari pe an mai mult decât pe firmele A, B şi C.[39]

Există un acord din ce în ce mai larg acceptat cum că o cultură puternică contribuie la succesul financiar şi la alţi indicatori ai eficacităţii organizaţionale *atunci când cultura sprijină misiunea, strategia şi obiectivele organizaţiei.*[40]

FIGURA 9.6

**Scorurile valorilor culturale organizaționale pentru șase companii din domeniul contabilității**




Sursa: Sheridan, J.E. (1992). Organizational culture and employee retention. *Academy of Management Journal*, 35, 1036-1056.

### *Slăbiciunile culturilor puternice*

Dacă privim cealaltă față a medaliei, culturile puternice pot fi un punct slab în anumite circumstanțe.

**Rezistența la schimbare.** Misiunea, strategia sau scopurile specifice ale unei organizații se pot schimba ca răspuns la presiunile externe și o cultură puternică ce a fost potrivită în cazul succesului din trecut poate să nu fie de ajutor în noua situație. Acest lucru înseamnă că puternicul consens referitor la valorile comune și comportamentul corespunzător care fac ca o cultură să fie puternică se pot dovedi foarte rezistente la schimbare. Acest lucru conduce la faptul că o cultură puternică poate distruge abilitatea de a inova a unei companii.

Cazul IBM constituie un foarte bun exemplu. O cultură puternică dedicată vânzării și asigurării unor servicii excelente pentru computerele mainframe a contribuit la remarcabilul succes al firmei. Totuși, această cultură puternică a dat naștere și unei anumite automulțumiri care a slăbit capacitatea companiei de a concura eficace cu firmele mai mici dar mai inovatoare. Cultura puternică a firmei IBM centrată pe calculatoare mainframe i-a limitat acesteia competitivitatea în domeniul calculatoarelor de birou, al dezvoltării aplicațiilor software și al compatibilității sistemelor informatice.

**Ciocnirile culturale.** Culturile puternice se pot amesteca la fel de rău ca uleiul cu apa în cazul în care, ca urmare a unei achiziții sau fuziuni, două dintre ele sunt împinse sub drapelul aceleiași companii.[41] Atât General Electric cât și Xerox, organizații uriașe cu puternice culturi proprii, au avut experiențe departe de a fi perfecte atunci când au achiziționat mici companii de înaltă tehnologie din Silicon Valley, companii care aveau propriile lor culturi puternice. Fuziunea dintre BankAmerica și Security Pacific a condus la o deosebit de puternică ciocnire culturală. În fiecare dintre aceste cazuri, scenariul care se repetă privește o unitate mai mică dar lipsită de orice inhibiții care se confruntă cu o organizație mai mare și mai birocratică (Vedeți "ÎN OBIECTIV: *'Mega-fuziunile' nu pot opri ciocnirile culturale'*).

***ÎN OBIECTIV: "Mega-fuziunile" nu pot opri ciocnirile culturale***

Plănuita fuziune dintre Bell Atlantic şi Tele-Comunications Inc. (TCI) a fost o mega-fuziune, după părerea publicaţiei *Wall Street Journal*. Ar fi trebuit să constituie o mişcare de referinţă în cadrul luptei pentru alianţe ce se desfăşoară în lumea industriei informaţiilor. TCI, gigantica şi agresiva companie de transmitere de informaţii prin cablu ar fi trebuit să-şi alieze abilităţile cu cele ale firmei Bell Atlantic, una dintre companiile regionale de telefonie cele mai orientate spre viitor. Scopul? Un sistem cu adevărat interactiv în cadrul căruia distincţiile dintre telefon şi cablu ar fi fost sfărâmate. Câteva exemple ale acestei tendinţe ar putea fi efectuarea de cumpărături de la domiciliu şi programele video la comandă.

Chiar de la anunţarea începerii convorbirilor dintre cele două companii, observatorii au început să-şi pună întrebări referitoare la posibilitatea de a lucra împreună a celor două culturi. Deşi considerată o companie inovatoare, din punctul de vedere al standardelor companiilor de telefoane, Bell Atlantic rămânea o companie de telefoane. Aceasta înseamnă că ea era destul de birocratică, cu reacţii lente şi cu aversiune faţă de asumarea de riscuri. Destul de recent, managementul de vârf încercase să reorienteze compania de la o cultură birocratică la una orientată spre munca în echipă. În contrast, cultura TCI era una antreprenorială şi individualistă. Elementele sale strategice cheie erau achiziţia rapidă, agresivă de companii de cabluri mai mici ca şi o obsesie pentru ţinerea costurilor la un nivel cât mai scăzut.

Bell Atlantic, ca şi majoritatea companiilor din domeniul telefoniei, era orientată spre servicii de calitate acordate clienţilor, plata unui dividend anual pentru a face plăcere investitorilor săi instituţionali şi păstrarea unor bune relaţii cu organismele de reglementare. Industria informaţiilor prin cablu nu se remarcase niciodată prin servicii deosebite acordate clienţilor sau prin relaţii deosebit de bune cu organismele de reglementare. Bell era îngrijorată cu privire la fluxurile de numerar ale lui TCI. La rândul său, TCI era îngrijorată de faptul că Bell nu va avea tăria să urmeze o strategie de creştere accelerată şi să amâne plata dividendelor pentru a veni în sprijinul unei astfel de strategii.

Tensiunea dintre cele două culturi a fost prea mare. La patru luni de la anunţarea planurilor lor de fuziune, afacerea a căzut. În ciuda a numeroase puncte forte complementare, diferenţele în privinţa valorilor culturale de bază au determinat renunţarea la această mega-fuziune.

---

Sursa: Adaptare după Kneale, D., Roberts, J.L., & Cauley, L. (25 februarie 1994). Why the mega-merger collapsed: Strong wills and big culture gap. *The Wall Street Journal*, pag. B1, B10.

**Patologie.** Anumite culturi puternice pot ameninţa eficacitatea organizaţională pur şi simplu fiindcă sunt într-un anumit sens patologice.[42] Asemenea culturi pot fi bazate pe credinţe, valori şi ipoteze care sprijină o concurenţă internă puternică, secretomania şi paranoia, ocupaţii care lasă cu greu timp pentru a face şi afaceri. Prezentăm, în continuare, un exemplu de companie lipsită de succes din domeniul semiconductoarelor, a cărei cultură prezintă semne clare de paranoia.

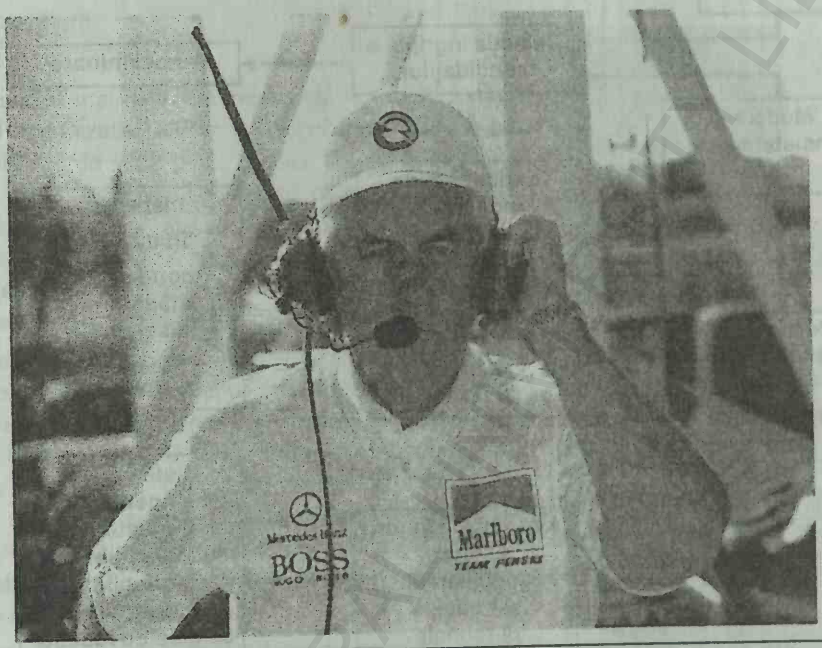
> Cei doi fondatori şi-au luat toate măsurile pentru a nu le fi furate ideile. Ei au fragmentat sarcinile de muncă aferente fiecărui post ca şi procesele de muncă în aşa fel încât numai câţiva oameni cheie să poată înţelege cu adevărat ce produs se realiza acolo. Ei subcontractau foarte rar realizarea unor anumite operaţii şi plăteau angajaţilor salarii exagerate pentru a-i determina să nu părăsească compania. Pentru compania Paratech, aceste trei precauţii au condus împreună la unele dintre cele mai mari costuri din ramura ei industrială.[43]

## *Factorii ce contribuie la cultură*

Cum se construiesc şi se menţin culturile? În această secţiune vom lua în consideraţie doi factori cheie care contribuie la fondarea şi continuitatea culturilor organizaţionale.

**Rolul fondatorului.** Este desigur posibil ca o cultură să apară în timp fără intervenţia unui individ cheie. Este totuşi remarcabil cât de multe culturi, în special cele puternice, reflectă valorile unui fondator al organizaţiei.[44] Sunt evidente amprentele unui Walt Disney asupra lui Disney Corporation, a lui Sam Walton asupra lui Wal-Mart, a lui Ray Kroc

asupra lui McDonald's, a lui T.J. Watson asupra lui IBM şi a lui Bill Gates asupra lui Microsoft. Aşa după cum vom vedea în scurt timp, astfel de amprente sunt păstrate în viață adeseori printr-o serie de povestiri despre fondator trecute din generație în generație de noi angajați. Acest lucru asigură o consolidare permanentă a valorilor esențiale ale companiei. În mod similar, majoritatea experților sunt de acord că managementul de vârf structurează cultura unei organizații. Cultura va începe, de obicei, să urmeze ceea ce prezintă interes pentru management. Uneori, cultura care a fost inițiată de fondator poate provoca conflicte atunci când managementul de la vârf doreşte să determine o schimbare de direcție pentru organizație. La Apple Computer, Steven Jobs a creat o cultură bazată pe noi tehnologii şi noi produse - inovația era totul. Atunci când managementul superior a perceput pericolul ca această strategie să ducă la prăbuşirea profiturilor, s-au introdus o serie de controale şi modificări care l-au determinat pe Jobs să demisioneze din funcția de preşedinte.[45]




Atenția meticuloasă față de detalii pe care o solicită Roger Penske de la echipa sa de *Indy car* se reflectă şi în celelalte afaceri ale sale - Detroit Diesel, reprezentanțele de automobile şi Penske, compania sa de leasing de camioane.

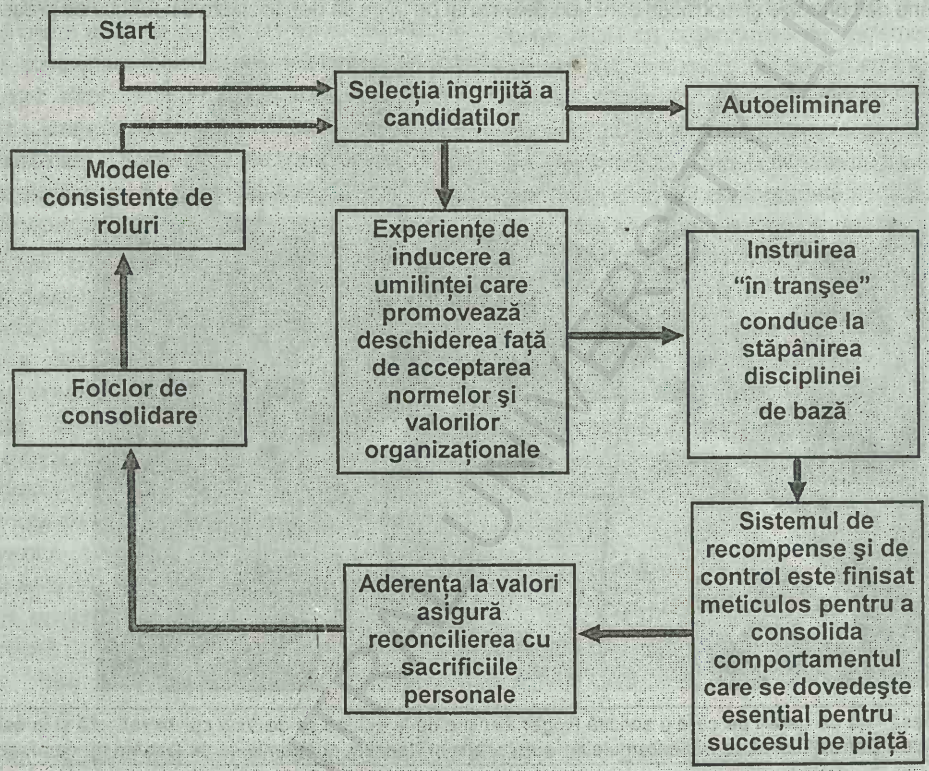
**Socializarea.** Natura exactă a procesului de socializare este o cheie a culturii care apare într-o organizație, deoarece socializarea este mijlocul prin care indivizii pot învăța credințele, valorile şi ipotezele acelei culturi. Culturile slabe şi fragmentate prezintă adeseori o selecție haotică a personalului şi o serie aproape întâmplătoare de numiri în posturi succesive care nu reuşesc să prezinte noului angajat un set coerent de experiențe. Pe de altă parte, Richard Pascale de la Stanford University observă că organizațiile având culturi puternice se străduiesc din greu să expună salariații unui proces de socializare etapizat, elaborat cu grijă (Figura 9.7).[46]

- *Etapa 1 - Selectarea angajaților.* Noii angajați sunt selectați cu grijă pentru a-i obține pe cei care sunt capabili să se adapteze culturii existente, asigurându-se prezentări preliminare realiste pentru a permite candidaților să se elimine singuri. Drept exemplu, Pascale citează firma Procter&Gamble cu seria sa de interviuri individuale, interviuri de grup şi teste pe care le aplică pentru pozițiile manageriale.
- *Etapa 2 - Degradarea şi ridiculizarea.* Degradarea şi ridiculizarea provoacă umilirea noilor angajați astfel încât aceştia să fie deschişi pentru normele noii lor organizații.
- *Etapa 3 - Instruirea "în tranşee".* Instruirea începe direct "în tranşee" astfel încât angajații să înceapă să stăpânească unul dintre domeniile esențiale ale organizației. De exemplu, chiar absolvenții cu experiență ai unui program M.B.A. sunt puşi să-şi înceapă activitatea de la baza scării profesionale pentru a asigura înțelegerea modului în care operează *această* organizație. La Lincoln Electric, un producător cu un

deosebit succes în realizarea de produse industriale, noii absolvenţi M.B.A. petrec efectiv opt săptămâni pe linia de sudură pentru a ajunge să înţeleagă cu adevărat şi să aprecieze cultura unică pe care a dezvoltat-o Lincoln la nivelul atelierelor.

FIGURA 9.7

**Etapele socializării în cazul culturilor puternice**




Sursa: Pascale, R. (iarna 1985). The paradox of "corporate culture": Reconciling ourselves to socialization. *California Management Review,* 27(2), 26-41. Copyright © by The Regents of the University of California. Cu permisiunea The Regents of the University of California şi a autorului.

- *Etapa 4 - Recompensarea şi promovarea.* Sistemul de recompense şi promovări este utilizat cu mare grijă pentru a-i consolida pe acei angajaţi care au o activitate bună în domenii ce sprijină obiectivele organizaţiei.
- *Etapa 5 - Expunerea la cultura esenţială.* Credinţele, valorile şi ipotezele esenţiale sunt afirmate permanent pentru a asigura ghidarea comportamentului membrilor. Acest lucru se face pentru a sublinia faptul că sacrificiile personale solicitate de procesul de socializare au un rezultat real.
- *Etapa 6 - Folclorul organizaţional.* Membrii sunt expuşi folclorului referitor la organizaţie, povestiri care consolidează natura culturii. Vom examina acest lucru în detaliu puţin mai târziu.
- *Etapa 7 - Modele de roluri.* Identificarea de către organizaţie a oamenilor care sunt destinaţi unei cariere rapide asigură noilor membri modelele de roluri ale căror acţiuni şi concepţii corespund culturii. Aceste modele de roluri constituie exemple materiale pe care noii membri le pot imita.

Pascale are grijă să observe că o cultură cu adevărat puternică este determinată de *coerența* acestor etape și de proprietățile lor de consolidare reciprocă. Dat fiind faptul că socializează doar angajații unor parcuri tematice și nu oameni de știință în domeniul rachetelor, este cu adevărat remarcabil cât de multe dintre aceste tactici sunt utilizate de către compania Disney. Selecția este riguroasă iar standardele de ținută servesc ca o ușoară degradare. Toată lumea începe de la baza ierarhiei. Salariile sunt scăzute, dar promovarea este legată de performanță. Folclorul subliniază valorile esențiale ("Walt este prin parc"). Cei cu o activitate foarte bună servesc drept modele de roluri atât la Disney University cât și la instruirea de către colegi.

**Diagnosticarea culturii**

Ritualul aprinderii flăcării olimpice simbolizează valorile Jocurilor Olimpice.

Cultura, am observat mai devreme, reprezintă "un mod de viață" pentru membrii organizației. Chiar și atunci când cultura este puternică, acest mod de viață poate fi dificil de citit și învățat de către neinițiații veniți din afară. Una dintre căile de a înțelege o cultură este aceea de a examina simbolurile, ritualurile și povestirile care caracterizează modul de viață din organizație. Aceste simboluri, ritualuri și povestiri reprezintă mecanisme de învățare și consolidare a culturii pentru cei dinăuntru.

**Simboluri.** La Chaparral Steel Company din Texas, angajații trebuie să treacă prin spațiul ocupat de compartimentul de resurse umane pentru a ajunge la vestiarele lor. În afara faptului că acest lucru ușurează comunicarea, el servește ca un simbol puternic al importanței pe care o dă compania resurselor sale umane. "Respectul față de individ" arătat de IBM a avut timp de foarte mulți ani o puternică valoare simbolică care a fost însă clătinată cumva de primele sale concedieri. Un astfel de simbolism este un indicator serios al culturii corporatiste.[47]

Anumiți directori sunt deosebit de pricepuți să utilizeze conștient simbolurile pentru consolidarea valorilor culturale. Carl Reichardt, director general la Wells Fargo este cunoscut ca un fanatic al reducerii costurilor. Potrivit uneia dintre povestirile care circulă despre el, Reichardt i-a primit pe managerii care solicitau creșteri ale cheltuielilor ce le fuseseră alocate prin buget stând într-un scaun vechi și scâlciat. După ce managerii și-au expus doleanțele, Reichardt a arătat spre materialul uzat al scaunului, emițând astfel un puternic mesaj simbolic de austeritate financiară. Aceasta pentru cazul în care managerilor le scăpase mesajul purtat de faptul că fuseseră nevoiți să-și plătească singuri cafeaua și decorațiunile de Crăciun ale birourilor lor![48]

**Ritualuri.** Observatorii au notat modul în care riturile, ritualurile și ceremoniile pot purta esența unei culturi.[49] De exemplu, la Tandem, o firmă din California specializată în computere, "petrecerile cu floricele de porumb" de vineri după-amiază sunt un ritual obișnuit. (Timp de mai mulți ani aceste petreceri au fost numite "beția cu bere". Vă las dumneavoastră plăcerea de a decide dacă această schimbare de denumire este un simbol al unei modificări culturale majore!) Petrecerile consolidează atmosfera "lucrăm tare, ne distrăm la fel" și reafirmă ideea că trebuie uitate conflictele din cursul săptămânii. Petrecerile de la iarbă verde și de pe plajă ca și nopțile angajaților organizate la Disney indică o cultură orientată spre colegialitate și tinerețe. La Mary Kay Cosmetics, "seminariile" foarte bine organizate, cu atmosfera lor de premieră cinematografică de la Hollywood combinată cu o întâlnire religioasă, sunt folosite pentru a-i face pe vânzători să creadă în ei și în compania lor. Cadillac-uri roz și alte premii extravagante acordate pentru excelență în vânzări consolidează

imperativul cultural potrivit căruia fiecare femeie de la Mary Kay poate avea succes. Ritualurile nu trebuie să fie neapărat aşa de exotice pentru a transmite un mesaj cultural. În anumite companii, analiza anuală a activităţii este un act care asigură un feedback şi informaţii pentru dezvoltarea individuală. În cazul altor companii, aceeaşi analiză poate fi văzută ca un exerciţiu de pedepsire şi degradare.

**Povestirile.** Aşa cum am observat mai înainte, folclorul organizaţiei - povestirile referitoare la evenimente organizaţionale trecute - este un aspect obişnuit al culturii. Aceste povestiri, spuse în mod repetat la generaţii succesive de angajaţi, au desigur semnificaţia de a comunica "cum merg lucrurile" în respectiva organizaţie, indiferent dacă sunt adevărate, false sau ambele. Oricine a petrecut mai mult timp într-o anumită organizaţie este familiarizat cu astfel de povestiri, acestea reflectând adeseori unicitatea culturilor organizaţionale. Cercetarea a indicat, totuşi, că multe dintre povestirile organizaţionale au la bază câteva teme comune.

- Cât de uman este şeful cel mare?
- Poate o persoană umilă să se ridice până la vârf?
- Este posibil să fiu dat afară?
- Mă va ajuta organizaţia atunci când va trebui să plec?
- Cum va reacţiona şeful la greşeli?
- Cum se va descurca organizaţia atunci când va întâlni un obstacol?[50]

Aspecte referitoare la egalitate, siguranţă şi control stau la baza povestirilor care urmăresc temele de mai sus. De asemenea, astfel de povestiri au o versiune "bună" în care lucrurile ajung la un rezultat pozitiv şi o versiune "rea" în care lucrurile merg prost. De exemplu, există o povestire despre Ray Kroc, fondatorul lui McDonald's, în care acesta a anulat un contract de franciză după ce a găsit o singură muscă în restaurant.[51] Acesta este un exemplu de sfârşit prost la o poveste pe tema "cum va reacţiona şeful la greşeli?" Indiferent dacă povestea este adevărată sau nu, repovestirea ei indică una dintre valorile esenţiale ale culturii McDonald's - o grijă fanatică pentru curăţenia din spaţiile firmei.

### *AT&T - O tranziţie culturală de succes*

Pentru a finaliza discuţia noastră asupra culturii, să examinăm acum o organizaţie care a trecut printr-o tranziţie culturală radicală în ultimii ani.[52] La 1 ianuarie 1984, un decret al Ministerului Justiţiei al S.U.A. a cerut companiei AT&T să renunţe de bună voie la operaţiunile sale de telefonie locală. Aceasta a fost una dintr-o lungă serie de schimbări care au urmărit dereglementarea domeniului, forţând fosta companie monopolistă să se confrunte cu o nouă piaţă concurenţială. Consecinţele fizice ale decretului au fost impresionante, de vreme ce au condus la o reducere considerabilă a forţei de muncă şi la vânzarea de active în valoare de milioane de dolari. Dar la fel de importantă a fost schimbarea care a devenit necesară în cultura AT&T.

Înaintea perioadei care a condus la renunţarea la aceste activităţi, AT&T avusese o cultură corporatistă puternică bazată pe asigurarea unui serviciu telefonic accesibil tuturor la un preţ rezonabil. Valorile centrale ale acestei culturi erau orientate spre un serviciu excelent şi se povesteau cu mândrie o serie de istorioare despre devotamentul oamenilor de la Bell System pentru a menţine liniile telefonice în funcţiune. Pentru a sprijini această misiune, cultura punea accentul pe loialitate, angajare pe viaţă şi promovare din interiorul companiei. Atâta vreme cât compania era un monopol, dezvoltarea produselor se putea face lent iar tacticile de vânzare agresive nu erau necesare.

O dată cu dereglementarea, AT&T a trebuit să-şi schimbe misiunea pentru a include dezvoltarea şi vânzarea unor produse şi servicii de comunicaţii noi. Era necesară o nouă cultură care să sprijine această nouă misiune, o cultură bazată pe spirit antreprenorial, pe luare rapidă a deciziilor şi pe asumarea creativă de riscuri. Pentru a realiza acest lucru, compania a acordat puteri sporite funcţiunii de marketing şi s-a străduit să lege recompensele de performanţa individuală. Ea a început să plătească personalul din vânzări pe bază de comision şi a acordat personalului de service o mai mare autonomie. Campaniile de informare în

care managementul de vârf afirma permanent nevoia unei noi culturi la AT&T au asigurat sprijinul necesar acestei schimbări.

Deşi cultura AT&T este încă în tranziție, observatorii au deja sentimentul că schimbarea a avut succes. Rezistența la schimbare a constituit o problemă importantă timp de mai mulți ani şi fluctuația de personal în rândul noilor angajați absolvenți de M.B.A. era foarte ridicată. A fost nevoie de un nou director general, Robert Allen, pentru a electriza cu adevărat nevoia de a face lucrurile în alt fel. Allen a adus un număr de conducători executivi din afara companiei şi le-a dat autonomia să opereze propriile subunități. El a petrecut un timp impresionant de îndelungat pentru a comunica valorile centrale ale AT&T, care cuprind inovarea, corectitudinea, munca în echipă şi sprijinul acordat consumatorului.

## *Agenda managerului* Schimbare culturală la General Electric

Schimbările culturale pe care le-a făcut Jack Welch la General Electric au fost unele dintre cele mai cuprinzătoare din economia americană.

1. GE a instituit *Exercițiu*, un program la care s-a solicitat participarea tuturor angajaților. Grupuri de angajați se întâlneau la un centru de conferințe din afara companiei, în cadrul unor ateliere de lucru conduse de consultanți externi. Într-o parte a atelierelor de lucru, angajații se întâlneau în grupuri mici, fără ca şefii lor să fie de față, pentru a-şi defini problemele de muncă şi a face propuneri de soluționare. Mai târziu, şefii trebuiau să decidă pe loc, în fața grupului, cu privire la fiecare propunere făcută. Scopul era de a construi responsabilitatea angajaților pentru îmbunătățirea permanentă a activității, de a arăta faptul că firma este receptivă la aceste propuneri şi de a sublinia nevoia de capacitate de decizie managerială.

2. Pentru a combate sindromul "nu s-a inventat aici", GE a început derularea programului *Cele mai bune practici* în timpul căruia câte o echipă de la GE a vizitat o serie de companii cunoscute în cadrul ramurilor lor industriale pentru excelenta lor productivitate. Echipele au pregătit rapoarte asupra succesului acestor companii, care au constituit baza unui curs desfăşurat la centrul de dezvoltare managerială al firmei. La rândul lor echipele din cadrul programului *Exercițiu* au asigurat răspândirea *Celor mai bune practici* în toată compania.

## REZUMAT

- Există două forme de bază ale dependenței sociale. Dependența de informații înseamnă că ne bizuim pe alții pentru informații referitoare la modul în care ar trebui să gândim, să simțim şi să acționăm. Dependența de efect înseamnă că ne bizuim pe recompensele şi pedepsele primite din partea altora. Amândouă contribuie la conformarea față de norme.
- Există mai multe motive de conformare față de normele sociale. Unul dintre ele este acceptarea, în care conformarea apare în principal pentru a primi recompensele şi a evita pedepsele. Ea indică în primul rând o dependență de efect. Un alt motiv de conformare este identificarea cu alți membri ai grupului. În cazul acesta, persoana se priveşte pe sine ca fiind similară cu ei şi se bizuie pe ei pentru a obține informații. În sfârşit, conformarea poate fi motivată de internalizarea normelor şi persoana nu se mai conformează numai datorită dependenței sociale.
- Conformarea față de norme este mai probabilă atunci când devierea nu va trece neobservată de ceilalți, atunci când opoziția este mare şi unanimă şi atunci când problema în discuție este ambiguă. Membrii cu statut înalt din cadrul grupului au câştigat în general acest statut ca urmare a conformării la normele grupului. Ei pot totuşi devia în cazul unei anumite probleme prin exercitarea creditării de idiosincrasie construite pe baza conformării lor anterioare. Este foarte probabil ca membrii cu statut scăzut care sunt noi în cadrul grupului să demonstreze o cât mai mare conformare, în timp ce acei respinşi de grup nu au nimic de câştigat dacă se conformează.
- Membrii organizației învață cerințele normelor şi

ale rolurilor prin intermediul unor stagii de socializare. Anumite organizaţii se bazează pe alte organizaţii pentru un anumit nivel de socializare anticipativă, în timp ce altele desfăşoară singure acest proces. Unele organizaţii se bazează pe socializarea colectivă, în care noii membri învaţă regulile ca un grup, în timp ce altele îşi socializează noii membri pe bază individuală. Degradarea şi ridiculizarea sunt metode de testare a noilor membri. Prezentările preliminare realiste sunt o cale de rezolvare a problemei aşteptărilor iniţiale nerealiste.

- Angajamentul organizaţional este o atitudine care reflectă forţa legăturii dintre angajat şi organizaţie. Angajamentul afectiv se bazează pe identificarea persoanei cu organizaţia. Angajamentul de continuitate este bazat pe costurile părăsirii organizaţiei. Angajamentul normativ este bazat pe ideologie sau sentimente de obligaţie.
- Cultura organizaţională constă din credinţele, valorile şi ipotezele împărtăşite care există în cadrul organizaţiei. Subculturile se pot dezvolta pentru a reflecta diferenţele departamentale sau ocupaţionale. În culturile puternice, credinţele, valorile şi ipotezele sunt intense, larg răspândite şi sprijinite prin consens.
- Punctele forte potenţiale ale culturilor puternice cuprind o bună coordonare, rezolvarea corespunzătoare a conflictelor şi succesul financiar.
- Slăbiciunile potenţiale ale culturilor puternice cuprind patologia inerentă, rezistenţa la schimbare şi conflictele culturale în cazul fuziunilor şi achiziţiilor.
- Fondatorul unei organizaţii şi practicile sale de socializare pot structura puternic o cultură. Simbolurile, ritualurile şi povestirile sunt adeseori utile pentru diagnosticarea culturii organizaţionale.

## CONCEPTE CHEIE

Dependenţa de informaţii
Dependenţa de efect
Acceptarea
Identificarea
Internalizarea
Creditarea de idiosincrasie
Socializarea
Degradarea
Prezentări preliminare realiste
Angajament organizaţional
Angajament afectiv
Angajament de continuitate
Angajament normativ
Cultură organizaţională
Subculturi
Culturi puternice

## ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUŢII

1. Comparaţi dependenţa de efect cu dependenţa de informaţii. În ce condiţii ar trebui să fie oamenii mai dependenţi de informaţii? În ce condiţii ar trebui să fie oamenii mai dependenţi de efect?
2. Descrieţi un caz de conformare socială pe care l-aţi observat într-un cadru organizaţional. Acceptarea, identificarea sau internalizarea au constituit motivul conformării în acest caz? Care au fost rezultatele de care a beneficiat organizaţia? Care au fost rezultatele de care a beneficiat individul implicat?
3. Imaginaţi-vă o mare organizaţie care este acuzată de contribuţii ilegale la o campanie politică. Care sunt factorii situaţionali care ar fi putut să-i determine pe conducătorii executivi să se conformeze unor astfel de norme organizaţionale în detrimentul normelor sociale care se opun unui astfel de comportament?
4. Gândiţi-vă la modul în care aţi fost socializat în cadrul universităţii unde urmaţi acest curs de comportament organizaţional. Aţi avut anumite aşteptări nerealiste? De unde proveneau aceste aşteptări? Ce experienţe exterioare v-au pregătit pentru universitate? Aţi fost supus unei socializări colective sau uneia individuale? Care este gradul de socializare necesar pentru majoritatea universităţilor?
5. Comparaţi procesul de socializarea din armată

cu cel din firmele de afaceri tipice. De ce diferă ele?

6. Care sunt aspectele pro și contra ale asigurării unor prezentări preliminare realiste pentru un post care este în mod obiectiv destul de prost?
7. Imaginați-vă că începeți o afacere în domeniul comerțului cu amănuntul. Sunteți orientat puternic spre asigurarea unor servicii excelente clienților. Ce puteți face pentru a dezvolta o cultură organizațională puternică în măsură să sprijine această misiune?
8. Discutați avantajele și dezvantajele dezvoltării unei culturi organizaționale puternice.
9. Discutați câteva practici de socializare care construiesc o cultură organizațională puternică.
10. Dați exemplul cuiva care dovedește un angajament normativ înalt dar un angajament afectiv și unul de continuitate scăzut.

**EXERCIȚIU PRACTIC O DEZBATERE: Proiectul Miracole al AT&T**

Din ce în ce mai multe organizații nord-americane își expun managerii unor experiențe intensive în afara organizației ca o tehnică de dezvoltare managerială. Scopul acestui exercițiu este de a vă solicita evaluarea critică a aspectelor pro și contra unui astfel de program, numit *Proiectul Miracole al AT&T*. La modul general, programele intensive în afara organizației au fost recomandate ca mijloc de creștere a moralului, a motivației, încrederii, spiritului de echipă și a comunicării. Ele au fost descrise, de asemenea, ca metode de a se da formă culturii organizaționale. Să dezbatem această problemă!

## OPȚIUNEA 1: DEZBATERE INFORMALĂ

Instructorul va împărți clasa în grupuri de studiu mici care vor dezbate informal aspectele pro și contra *Proiectului Miracole*. Fiecare grup va fi pregătit să-și prezinte concluziile în fața clasei.

## OPȚIUNEA 2: DEZBATERE FORMALĂ

Instructorul va repartiza rolul de susținător al programului Miracole unui grup iar rolul de oponent al programului unui alt grup. În timp ce grupurile se întâlnesc pentru a-și planifica prezentările, alte grupuri vor dezbate la modul informal, ca mai sus. Fiecare dintre grupurile formale se va pregăti pentru o introducere de șapte minute, o negare de trei minute și o încheiere de trei minute. Clasa va alege câștigătorul prin vot.

În cursul dezbaterii, folosiți-vă intuiția și experiența, dar și cunoștințele și conceptele pe care le-am studiat. În continuare se prezintă câteva întrebări care să vă ghideze argumentațiile.

1. Este oare plauzibil ca experiențele intensive în afara organizației să conducă la creșterea satisfacției în muncă?(Capitolul 5)
2. Care este modul exact în care experiențele externe stimulează motivația? (Capitolul 6)
3. Pot experiențele externe să stimuleze eficacitatea de grup și munca în echipă? (Capitolul 8)
4. Pot experiențele externe să contribuie la socializare și la formarea unei culturi? (Capitolul 9)
5. Sunt oamenii cu adevărat liberi să refuze participarea la exercițiile externe? (Capitolul 9)

## PROIECTUL MIRACOLE

"Mă simțeam o victimă", spunea Jeff McCollum referitor la perioada din cariera sa când American Telephone and Telegraph l-a schimbat pe neașteptate din poziția de vicepreședinte. "Eram foarte amărât."

Experiența lui McCollum nu este neobișnuită printre angajații vechi de la AT&T. În 1984, atunci când guvernul federal a silit compania să renunțe la afacerile sale din domeniul telefoniei locale, a apărut un val uriaș de restructurări și concedieri. Divizia produse de consum, unde McCollum este acum director cu probleme educaționale, a ajuns de la 17.000 angajați la 8.500 în doi ani, spune el.

Pentru a face față moralului scăzut al angajaților care au supraviețuit restructurării, compania a cheltuit mai mult de un an pentru cercetarea și dezvoltarea unui program de instruire motivațional, cunoscut sub numele de Proiectul Miracole, care utiliza experiențe externe intensive. McCollum, unul dintre primii participanți, spunea că programul l-a ajutat să-și regândească obiectivele și prioritățile carierei și să treacă peste sentimentul că "faptul de a fi fost vicepreședinte reprezenta începutul și sfârșitul a tot ceea ce însemnam din

punct de vedere profesional". El spune că se simte acum destul de mulţumit în noua sa poziţie. Mici grupuri de angajaţi participă la o retragere de o săptămână într-un loc din afara companiei, conduse de personalul uneia dintre agenţiile care administrează programul pentru AT&T. Modul exact în care se desfăşoară retragerea diferă cumva de la o agenţia la alta. SportsMind[d] , firma din Seattle care a ajutat AT&T să dezvolte programul, îşi croieşte lungimea şi conţinutul programelor pentru a corespunde cerinţelor diferiţilor săi clienţi. Obişnuit, angajaţii fac 15 ore pe zi de exerciţii aerobice, experienţe de lucru în echipă şi discuţii referitoare la rolul în cadrul întreprinderii al corectitudinii individuale, al cinstei şi al posibilităţii de a alege.

Oficialii, atât de la AT&T cât şi de la SportsMind, ca şi mulţi dintre foştii participanţi, cred că partea cea mai memorabilă a programului o constituie după-amiezele pline de intense exerciţii fizice şi intelectuale în aer liber.

Activităţile sunt deseori provocări la adresa fricii de înălţime a participanţilor. Una dintre figuri este "căderea bazată pe încredere" în care un participant stă pe o platformă înaltă de 1,5-1,8 metri şi se lasă să cadă pe spate în braţele colegilor săi. Sunt, de asemenea, obişnuite cursurile de frânghii, unde participanţii se bălăngănesc între copaci agăţaţi de frânghii la 6 sau chiar 12 metri înălţime. Pentru siguranţă se folosesc hamurile de tip paraşută, atât pentru cursurile de frânghii cât şi pentru alte activităţi periculoase, astfel încât să se asigure securitatea participanţilor.

După părerea lui Bentz de la SportsMind, munca în aer liber provoacă participanţii să "facă mai mult decât şi-au închipuit că pot face vreodată, după aceea simţindu-se încântaţi." Oamenii îşi spun, "poate că există multe alte domenii în care îmi zic că nu pot când de fapt pot", a adăugat el.

Bentz atribuie popularitatea lui SportsMind şi unor programe similare schimbărilor de la locul de muncă. "Companiile caută metode de a creşte nivelul de încredere, cinstea şi deschiderea faţă de comunicare şi doresc să îmbunătăţească abilitatea oamenilor de a lucra împreună şi de a rezolva problemele atunci când sunt supuşi presiunilor", spunea el.

[d] NT - Denumirea companiei provenită din cuvintele *Sports* (sporturi) şi *Mind* (minte) ne aminteşte desigur de *mens sana in corpore sano* şi nu este deloc întâmplătoare, după cum veţi vedea în continuare.

Dar oficialii, atât de la AT&T cât şi de la SportsMind, recunosc că, potenţial, angajaţii pot fi presaţi să se supună stresului fizic şi psihic împotriva voinţei lor.

Bentz spunea că SportsMind atacă problema coerciţiei prin discuţiile asupra alegerii care au loc în majoritatea părţilor programului. "În fiecare punct noi dăm posibilitatea oamenilor să aleagă să nu participe la o anumită activitate", spunea el. "Dacă cineva are dureri de spate sau şi-a scrântit un genunchi îi cerem să aleagă să nu mai participe la exerciţii." El recunoaşte totuşi că "există presiuni seriose de a participa" în cazul situaţiilor destinate construirii spiritului de echipă cum ar fi cel în care grupul se străduieşte să treacă peste un zid înalt. "Orice provocare implică ceva stres", a adăugat el.

Salariaţii AT&T se întorc de la Proiectul Miracole cu un sentiment de revigorare şi "cu lacrimi în ochi", spunea Stinson de la AT&T. Dar, adaugă el, "dacă după 30 sau 60 de zile, oamenii se întorc înapoi la vechiul lor mod de gândire şi vechiul lor mod de a face afaceri, înseamnă că ne-am pierdut timpul."

McCollum, fostul vicepreşedinte al AT&T, îşi reaminteşte momentul când a participat pentru prima dată la Proiectul Miracole.

"Eram speriat" de exerciţiile de căţărat pe pante abrupte şi prin vârfurile copacilor, spunea el. Dar şi-a dat seama de faptul că teama îi devenea "mult mai controlabilă" atunci când recunoştea cinstit că-i este teamă şi exprima acest lucru în cuvinte decât atunci când pretindea că nu-i este teamă. "În întreaga mea viaţă de adult mi-a fost foarte greu să cer sprijinul cuiva", a adăugat el. Proiectul Miracole, cu accentul pe care îl pune pe munca în echipă, l-a ajutat să rezolve această problemă personală dar a condus la o schimbare similară de atitudine în întreaga divizie. "Una dintre schimbările organizaţionale pe care le putem constata este aceea că acum privim o cerere de ajutor ca fiind un semn de putere" a spus el.

Din anul 1987, AT&T a trecut câteva mii de angajaţi prin Programul Miracole. Costul pentru fiecare angajat a fost diferit, depinzând de agenţia prin care s-a desfăşurat programul; SportsMind aplica un tarif de aproximativ 1.500 dolari pentru fiecare participant.

Atunci când s-au întors primii manageri de la o rulare de probă a programului, ei au declarat un

sprijin extraordinar pentru program în cadrul unor anchete de opinie organizate de companie.

"Optzeci la sută declarau că valoarea personală pe care o atribuiau programului era mare sau foarte mare", a spus McCollum. "Și mai mult de 90% îl recomandau pentru a fi folosit în cazul celorlalți manageri, dar și personalului fără funcții de conducere."

În cazul unuia dintre departamente, cercetările făcute au evidențiat creșterea rezultatelor măsurabile ca și o îmbunătățire a atitudinilor după ce angajații au participat la Proiectul Miracole. Nivelul indicatorilor privind vânzările și nivelul de cooperare au crescut, iar întârzierile au scăzut, mai spunea McCollum.

Acesta este felul de știri care le place managerilor din întreprinderi. După spusele lui Stinton, AT&T va continua să evalueze atitudinile și performanțele angajaților pentru a vedea dacă compania trebuie să-și continue eforturile în viitor în această direcție sau trebuie să renunțe.

Practic însă, nici AT&T nici alte cercetări independente nu au adunat date care să indice clar că stimularea fizică și psihică prin cursuri în aer liber ar avea într-adevăr efect asupra activității persoanei la întoarcerea sa la muncă. Cât de mari sunt efectele unor astfel de programe în comparație cu instruirile motivaționale convenționale, cât de mult durează efectul lor și care sunt factorii care favorizează sau împiedică remanența instruirii sunt toate întrebări cărora încă nu li s-a răspuns.

---

Sursa: Povestire prescurtată din Moses, S. (ianuarie 1990). Morale programs face effectiveness questions. *APA Monitor*, pag. 20. Copyright 1990 by The American Psychological Association. Republicat cu permisiune.

## STUDIU DE CAZ
## Guy Roberts

Guy Roberts s-a angajat la firma Millard Construction Ltd în data de 7 ianuarie 1985. El lucrase timp de opt ani în postul de certificator de cantități la compania Fry Bros (Builders) Ltd, însă își pierduse postul în luna noiembrie 1984, atunci când Fry Bros dăduse faliment. Compania nu mai reușise să-și revină după recesiunea de la începutul anilor 80.

Guy avea 28 ani și era calificat la nivel AIOB. Fusese considerat întotdeauna ca fiind bun în munca lui, un certificator eficient și precis pentru materiale de construcții, iar sarcinile postului său de la Fry Bros cuprindeau și controlul Serviciului Aprovizionare. Acolo el primea un salariu de bază și o bonificație anuală.

Fiind căsătorit și având un copil de doar două luni, Guy a fost extrem de îngrijorat atunci când a fost pus în fața șomajului. Soția sa nu putea lucra datorită copilului și întreaga familie se mutase, cu șase luni în urmă, într-o casă nouă, independentă, care implica însă plata unei ipoteci importante.

Așa că vă puteți închipui ușurarea cu care a primit, din partea lui Neville, fratele soției sale care era certificator principal de cantități la Millard Construction Ltd, vestea existenței unui post vacant la această firmă, post pentru care acesta i-a dat și o recomandare. Millard Construction Ltd era o firmă mult mai mare decât Fry Bros și lui Guy i se oferea și un salariu de bază mai mare. Totuși, el nu mai urma să primească bonificația anuală, oferindu-i-se în schimb o alocație pentru benzina consumată. Acest lucru era binevenit având în vedere faptul că dusul și venitul înapoi de la serviciu implica acum străbaterea a 65 kilometri în fiecare zi.

Înainte de a se apuca de primul său extras de cantități, el a studiat rapid câteva documente mai vechi și lucrările la care se refereau. A rămas năucit. În fiecare dintre cazuri, se comandase un exces de ciment și nisip. Notându-și în minte să-l întrebe despre acest lucru pe Neville, el a început să scrie primele sale documente.

Câtva timp mai târziu, Neville i-a adus înapoi extrasul de cantități spunându-i că a subestimat cantitățile de ciment și nisip. Guy nu a fost de acord cu acest lucru și a ridicat problema documentelor anterioare. I s-a spus că aceasta era practica obișnuită a companiei, pentru a se asigura o "marjă de risc" și a se acoperi astfel eventualele pierderi sau deteriorări accidentale de materiale ca urmare a transportului sau pe amplasamentul construcției. Deși nu era de acord cu astfel de practici, Guy și-a dat seama că nu era în situația de a se putea certa pe această temă. A făcut deci modificările necesare și a semnat extrasul de materiale.

În cursul săptămânii următoare, aruncându-și privirea pe fereastră, Guy a asistat la livrarea materialelor. Mai târziu, în cadrul aceleiași zile, el a fost surprins să vadă cum unul dintre maiștri a încărcat un

mic camion cu nisip şi ciment, luat din această livrare, camion cu care a plecat într-o direcţie necunoscută. În dimineaţa următoare, Guy a observat camioanele firmei Millard Construction, care erau încărcate cu restul de materiale pentru a le transporta la locul lucrării.

Guy nu s-a putut concentra asupra muncii sale. Nu putea să-şi scoată din minte incidentul din ziua precedentă şi, în timpul pauzei de masă, nereuşind să-şi mai astâmpere nevoia de a avea o explicaţie, a găsit o posibilitate de a-l întâlni pe maistrul cu pricina. El i-a cerut să explice ceea ce a făcut, arătându-i că vehiculul folosit nu făcea parte din parcul de maşini al companiei. Maistrul a refuzat să-i dea orice explicaţie, spunându-i destul de direct că nu era treaba lui Guy să se amestece în afacerea asta. Pe măsură ce se îndepărta supărat, el i-a aruncat peste umăr: "Rezolv-o cu şeful tău".

La întoarcerea de la masă, Guy s-a dus imediat să se întâlnească cu Neville pentru a discuta problema. Spre uimirea sa completă, Neville i-a spus că fratele maistrului deţinea un magazin de materiale pentru mici lucrări casnice şi că exista un "aranjament" între cei doi de mai bine de doi ani. Neville l-a asigurat că cimentul şi nisipul din extrasele de materiale era supraestimat doar cu un mic procentaj, iar cantitatea "în exces" era livrată fratelui maistrului. Plata se făcea întotdeauna în numerar şi banii se împărţeau între maistru, certificatorul principal de cantităţi şi cei doi certificatori asistenţi. Unul dintre aceşti asistenţi plecase de curând de la Millard, şi Guy era cel care îi luase locul.

Guy a ascultat într-o tăcere mormântală cum cumnatul său i-a propus cu calm să-l "facă părtaş la afacere". Acesta i-a subliniat chiar faptul că ştia de dificultăţile sale financiare şi credea că aceasta era o sursă bună de ceva bani suplimentari. Mai mult, dacă era de acord să meargă mai departe alături de ei, fără a spune nimic nimănui de la Millard despre micul lor aranjament, documentele sale de decontare a consumului de benzină vor fi achitate "fără întrebări suplimentare". Era, se pare, o practică curentă printre cartificatorii de cantităţi de a-şi procura documente în alb pe baza pretextului că au pierdut unele originale. Acestea erau completate cu cantităţi false de benzină şi erau depuse alături de cele originale pentru decontare lunară. Atâta vreme cât certificatorul principal de cantităţi le confirma, nimeni nu punea nici o întrebare.

Atunci când şi-a revenit din şocul acestor revelaţii, prima reacţie a lui Guy a fost una de furie. El a refuzat hotărît să aibă chiar şi cea mai mică partcipare la astfel de practici incorecte. Neville s-a lăsat pe spate în scaunul său, i-a zâmbit şi i-a sugerat că ar fi mai bine să se gândească de două ori înainte de a-i raporta şefului această problemă. Numele lui era deja pe un extras de materiale falsificat. În eventualitatea unei anchete, nu era dificil de susţinut că Guy avusese partea lui la aceste practici frauduloase, semnătura lui de pe extras dând greutate unor astfel de afirmaţii. Guy şi-a dat seama că nu se putea duce mai departe cu această problemă. El l-a informat rece pe Neville că, deşi nu avea intenţia de a reclama şefului această situaţie, dorea ca în viitor să-şi realizeze extrasurile de materiale folosind cantităţile corecte.

Guy a observat, aproape imediat, o schimbare de atmosferă la locul de muncă. Nici cumnatul său şi nici celălalt certificator asistent nu vorbeau cu el decât în caz de absolută nevoie şi a primit acelaşi tratament din partea maistrului de sector. Acest lucru a fost observat şi de alţii care au început să se poarte cu el în acelaşi fel. Atmosfera a devenit foarte apăsătoare pentru Guy, şi plăcerea acestuia de a se duce la noul său loc de muncă a dispărut repede.

La sfârşitul lunii el a descoperit că nu primise rambursarea corectă a cheltuielilor sale cu benzina. Atunci când a încercat să discute acest lucru cu Neville, acesta i-a spus că certificase toate documentele pe care i le dăduse Guy şi dacă suma nu se potrivea cu cea pe care o calculase el acest lucru se datora faptului că anumite chitanţe fuseseră "pierdute". Guy era sigur că-i dăduse toate chitanţele lui Neville şi că, dacă anumite chitanţe se pierduseră, acest lucru nu se putuse întâmpla decât în biroul lui Neville.

La începutul săptămânii următoare, Guy a fost chemat în curte pentru a i se spune că maşina sa suferise un accident. Aparent, maistrul de sector, care conducea camionul pentru gunoi, dăduse înapoi şi lovise maşina lui Guy. În consecinţă, Guy nu a avut maşină timp de o săptămână, până a fost reparată maşina avariată, trebuind să apeleze la transportul public pentru a ajunge la serviciu. Din această cauză nu a avut posibilitatea să facă nici deplasările necesare pentru companie.

Săptămâna următoare, Guy a fost chemat în biroul şefului. I s-a spus că cel care lucra la o

construcție, pentru care Guy elaborase extrasul de materiale, rămăsese fără ciment și nisip. El a fost acuzat că a subestimat cantitățile și, pentru a-i fi dovedit acest lucru, managerul i-a arătat extrase de materiale de la lucrări similare care depășeau estimările lui Guy cu până la zece la sută. Guy nu a putut face nici un comentariu. Mai târziu, în cadrul aceleiași luni, Guy a fost chemat din nou în biroul șefului. De data asta, un anumit material pe care îl comandase nu ajunsese la timp pentru o lucrare urgentă. Managerul l-a acuzat din nou că nu-și face treaba corect, spunându-i în plus: "Trebuia să te gândești la situația unei livrări întârziate. Dacă ai fi supraestimat din când în când cantitățile, ai fi avut acum un stoc de rezervă pentru situații de urgență."

În aceeași seară, Guy și-a găsit soția plângând. Ea i-a spus că tocmai îi făcuse o vizită cumnatei lui și, în timpul conversației, aflase că firma Millard nu era mulțumită de activitatea lui Guy. Ea i-a reamintit că era încă în perioada de probă de trei luni și l-a implorat să fie atent. El a decis să-i spună adevărul soției sale. După ce el i-a spus întreaga poveste, ea i-a argumentat că, pentru unitatea familiei lor, era bine să nu-i spună șefului despre practicile incorecte ale lui Neville. Totuși, ea l-a presat să aibă cât mai curând o altă întâlnire cu Neville pentru a vedea dacă este posibil să se ajungă la un compromis mai bun.

În dimineața următoare, el s-a apropiat de Neville și i-a spus că s-a răzgândit. El va adăuga de acum înainte 10% la extrasurile sale de materiale și, nevrând în continuare să participe în nici un fel la câștig, nici nu va raporta cuiva situația. Totuși, având în vedere că avea nevoie disperată de bani, și numai din acest motiv, dorea să deconteze niște chitanțe false de benzină. Neville l-a asigurat că, începând din acel moment, el va face tot ce-i stă în putință pentru ca să nu se mai "piardă" niciuna dintre chitanțele lui Guy.

Guy și-a terminat perioada de probă de trei luni fără nici un alt incident. Managerul l-a informat că fusese inclus în cadrul personalului permanent și i-a spus cât erau de încântați de progresele sale. Nu au mai fost nici un fel de incidente privind rămânerea fără materiale la lucrările pentru care el elabora extrasele. Atmosfera de la serviciu nu mai era una de înstrăinare și Guy era mulțumit de banii suplimentari pe care îi primea de la deconturile de benzină.

---

Sursa: Caz pregătit de către Ron Ludlow. Din Tyson, S., & Kakabadse, A.P. (editori) (1987). *Cases in human resources management.* London: Heinemann.

1. Cât de dependent de informații era Guy Roberts în cazul noului său post de la Millard Construction? Cât de dependent de efect era el?
2. Care sunt câteva dintre normele care formează cultura de la Millard Construction? Cât de puternică este această cultură și pe ce vă bazați pentru a susține acest lucru?
3. Care sunt factorii care au contribuit la conformarea finală a lui Guy la câteva dintre normele de la Millard? Această conformare este datorată acceptării, identificării sau internalizării?
4. Discutați nivelul de angajament al lui Guy față de Millard Construction. Fiți foarte explicit în ceea ce privește angajamentul afectiv, de continuitate și normativ.
5. Ar fi putut ajuta o prezentare preliminară realistă la rezolvarea problemelor întâlnite de Guy?
6. S-a comportat Guy în mod etic în acest caz?
7. Să presupunem că, în calitate de întreprinzător, cumpărați firma Millard Construction, descoperind apoi practicile neobișnuite descrise în acest caz. Ce veți face în calitatea de șef al companiei?

OBIECTIVE DE STUDIU

DUPĂ CE CITIȚI CAPITOLUL 10 VEȚI PUTEA :

1. SĂ DEFINIȚI ȘI SĂ DISCUTAȚI ATÂT LEADERSHIP-UL FORMAL CÂT ȘI PE CEL EMERGENT.
2. SĂ EXPLICAȚI ȘI SĂ EVALUAȚI CRITIC ABORDAREA PRIN TRĂSĂTURI A LEDERSHIP-ULUI.
3. SĂ EXPLICAȚI CONCEPTELE DE CONSIDERAȚIE ȘI INIȚIEREA STRUCTURII, CA ȘI CONSECINȚELE LOR.
4. SĂ EVALUAȚI UTILITATEA RECOMPENSEI FAȚĂ DE UTILITATEA PEDEPSEI ÎN COMPORTAMENTUL LIDERULUI.
5. SĂ DESCRIEȚI ȘI SĂ EVALUAȚI TEORIA CONTINGENȚEI A LUI FIEDLER.
6. SĂ DESCRIEȚI ȘI SĂ EVALUAȚI TEORIA RUTEI SPRE OBIECTIV A LUI HOUSE.
7. SĂ EXPLICAȚI CÂND ȘI CUM SE FOLOSEȘTE LEADERSHIP-UL PARTICIPATIV.
8. SĂ DISCUTAȚI MERITELE LEADERSHIP-ULUI TRANSFORMAȚIONAL ȘI AL CARISMEI.
9. SĂ EXPLICAȚI CONCEPTELE DE AGENȚI NEUTRALIZANȚI ȘI SUBSTITUENȚI AI LEADERSHIP-ULUI.

SALARIAȚII DE LA SOUTHWEST AIRLINES CONSIDERĂ CĂ, ÎN MARE MĂSURĂ, SUCCESUL COMPANIEI SE DATOREAZĂ LEADERSHIPULUI DIRECTORULUI GENERAL, HERB KELLEHER, CARE PROMOVEAZĂ O CULTURĂ A CORPORAȚIEI BAZATĂ PE SERVIREA CLIENȚILOR, INOVARE ȘI „ORIENTARE FAMILIALĂ" PRINTRE SALARIAȚI.

# CAPITOLUL 10

# LEADERSHIP[a]

HERB KELLEHER DE LA SOUTHWEST AIRLINES

*Southwest Airlines (SW) a început să opereze în Dallas în 1971. În doi ani obținea deja profit și s-a menținut astfel în fiecare an, deși se află într-o ramură turbulentă, unde chiar și cei mai puternici competitori au fost neprofitabili ani la rând. Parte din formula de succes a firmei Southwest a fost abilitatea de a exploata nișele de piață profitabile. Deși are curse pentru Los Angeles, Chicago și Detroit, compania s-a specializat în rute scurte, ieftine, în statele americane din sud-vest. În schimbul biletelor ieftine, pasagerii loiali au acceptat să renunțe la mesele servite la bord, la rezervarea locurilor și la expedierea anticipată a bagajelor. Simplificarea îi permite companiei să staționeze puțin și să acopere mai multe curse pe zi. Această folosire eficientă a aparatului Boeing 737 face din Southwest cea mai eficientă și necostisitoare cursă de transport din ramura sa.*

*Deși operarea inteligentă este o parte a reușitei la Southwest, ea nu ar funcționa fără loialitatea, devotamentul și cultura corporației, care pune accent pe servirea clientului, inovație și orientarea spre o atmosferă de familie printre angajați. Observatorii acestui domeniu sunt în deplin acord că aceste avantaje competitive se datorează în mare parte tipului de leadership al fondatorului companiei, directorul său Herb Kelleher. Kelleher, un tip distractiv și glumeț, cu un zâmbet spontan, cunoaște personal pe mulți din cei 16.000 de angajați. SW nu se zgârcește la salarile și beneficiile productivilor săi angajați. Salariile sunt în mare egale cu acelea din alte companii de transport, există un program lucrativ de împărțire a beneficiilor și instruirea este desăvârșită. Conform autorilor catalogului "Primele 100 de companii americane în care este bine să lucrezi", SW este una din primele 10.*

*În viziunea lui Kelleher, SW angajează oameni pentru atitudinile lor pozitive și valorile lor colaborative. Apoi îi împuternicește să facă ce au de făcut pentru a continua să rămână în topul listei Departamentului de Transporturi al Statelor Unite în ce privește punctualitatea și satisfacția clienților. De exemplu, personalul de la ghișeu poate permite clienților cu bilete la dată fixă să zboare imediat în caz de urgență în familie. Personalul, inovator, a pregătit o serie de jocuri distractive pentru a-i amuza pe călători în caz de întârzieri sau vreme nefavorabilă. Kelleher cel distractiv a slujit el însuși de model al rolului în astfel de acțiuni. În același timp, el clarifică ceea ce este important în chestiuni mai serioase, aprobând personal cheltuielile de peste 1.000 de dolari și analizând evaluările performanțelor piloților și punând accent pe importanța unificată a costurilor reduse și siguranței zborurilor. Munca în echipă de la SW este ilustrată de disponibilitatea piloților de a încărca bagaje, de a plia scaunele pe rotile sau de a face curățenie după aterizare.*

*Unii au comparat loialitatea angajaților de la SW cu un cult, o apreciere care nu l-a deranjat pe Kelleher. Într-o înregistrare video pe care a pregătit-o pentru a reîmprospăta moralul trupelor în fața asaltului competițional al companiei United Airlines pentru rutele californiene, Kelleher a combinat stilul unui predicator cu acela al generalului George Patton.*

*Recent, angajații de la SW au plătit 60 000 de dolari pentru o pagină întreagă de umor în USA Today pentru a onora pe Kelleher de Ziua Șefului. Printre altele, i-au mulțumit pentru că a cântat la petrecerea lor de vacanță și totodată pentru că nu a cântat decât o dată pe an![1]*

---

[a] N.T. - Leadership = capacitatea și/sau actul de a conduce, cf. Random house dictionary, 1980. Am preferat să evităm perifraza și am decis să păstrăm termenul original pentru a păstra claritatea textului fără a-l văduvi de nuanțe.

Herb Kelleher poate fi subiectul unui studiu de caz pentru leadership-ul de succes. Ce este acesta şi ce anume face ca un lider să aibă succes? Ar fi reuşit Kelleher într-o altă situaţie de leadership? Acestea sunt tipurile de subiecte atacate în acest capitol.

Întâi vom defini leadership-ul şi vom afla dacă îi putem identifica trăsături speciale. După aceea, vom examina modul în care liderii ies la iveală din grupuri. Apoi vom examina consecinţele diferitelor comportamente de leadership şi teoriile care susţin că leadership-ul eficient depinde de contextul muncii. Urmează discuţii despre participare, leadership transformaţional şi carismă. Vom încheia capitolul printr-o evaluare critică a leadership-ului în organizaţii.

## CE ÎNSEAMNĂ LEADERSHIP?

Un număr recent al revistei *Fortune* ilustrează importanţa percepută a leadership-ului în afaceri şi în politică. Povestirea portretizează pe cei mai duri şefi din America şi dezbate meritele stilurilor lor tiranice de leadership. Altă povestire, despre managementul calităţii totale, subliniază necesitatea absolută ca directorii generali să se implice în mod vizibil dacă vor ca astfel de programe să aibă succes. O a treia istorisire accentuează rolul conducerilor de la Casa Albă şi din Congres în bătălia pentru legislaţia privind îngrijirea sănătăţii. În anexă se face un sondaj, cuprinzând pe primii 500 de directori generali desemnaţi de *Fortune*, pentru a afla părerile lor privitoare la proiectul de lege pentru sănătate.

*Leadership. Influenţa pe care anumiţi indivizi o exercită asupra atingerii obiectivelor altora, într-un context organizaţional.*

**Leadership-ul** are loc atunci când anumiţi indivizi exercită influenţă asupra atingerii obiectivelor de către alţii într-un context organizaţional. Astfel, *Fortune* dezbate meritele influenţei "dure" şi pune în lumină necesitatea existenţei unei influenţe directoriale în orientarea eforturilor pentru managementul calităţii totale. Leadership-ul eficient exercită influenţă astfel încât atinge obiectivele organizaţionale prin creşterea productivităţii, inovaţie, satisfacţie şi angajare morală a muncitorilor.

În teorie, orice membru al organizaţiei poate exercita influenţă asupra celorlalţi, angajându-se deci în leadership. În practică însă, unii sunt în poziţii mai bune decât alţii pentru a fi lideri. Oameni cu titluri ca manager, director executiv, supraveghetor sau şef de departament joacă roluri formale sau desemnate de lideri. Ca parte a acestor roluri *de la ei se aşteaptă* să-i influenţeze pe ceilalţi, dându-li-se autoritate specifică pentru a-şi dirija subordonaţii. Desigur, prezenţa unui rol formal de lider nu este o garanţie că există leadership. Unii manageri şi supraveghetori nu izbutesc să exercite nici o influenţă asupra altora. Aceştia vor fi apreciaţi ca lideri ineficienţi. Leadership înseamnă să mergi dincolo de cerinţele formale ale rolului pentru a-i influenţa pe alţii.

Se pot ivi oameni care să ocupe rolurile de lideri informali. Din moment ce aceştia nu au autoritate formală, ei trebuie să se bazeze pe simpatia sau pe aprecierea profesională de care se bucură spre a exercita influenţă. În acest capitol ne vom concentra pe leadership-ul formal, deşi vom discuta şi despre cel informal.

## ÎN CAUTAREA UNUI PORTRET DE LIDER

De-a lungul istoriei, observatorii societăţii umane au fost fascinaţi de exemple evidente ale influenţelor interpersonale de succes, fie că influenţele erau bune, rele sau amestecate. Oameni ca Henry Ford, Martin Luther King Jr., Barbara Jordan, Ralph Nader and Ioana D'Arc au fost analizaţi şi reanalizaţi pentru a descoperi ce i-a făcut lideri şi ce i-a separat de alţi lideri mai puţin reuşiţi. Prezumţia implicită aici este că aceia care devin lideri şi fac treabă bună în acest rol deţin un set de trăsături care-i disting de masele de secondanţi. Deşi filosofii şi logosul popular au susţinut o astfel de poziţie vreme de secole, teoriile existenţei unor trăsături de leadership nu au primit o atenţie ştiinţifică serioasă până pe la 1900.

Ellen Gordon, preşedintele firmei Toosie Roll, şi Ralph Nader, avocat al consumatorului, sunt exemple de lideri eficienţi.

## *Cercetări asupra trăsăturilor de leadership*

În timpul primului război mondial, armata Statelor Unite a trebuit să admită că are o problemă de leadership. Niciodată ţara nu traversase un efort de război aşa de vast şi ofiţeri capabili se găseau în număr insuficient. Astfel a început căutarea unor trăsături de leadership care să permită identificarea unor potenţiali ofiţeri. După război şi continuând şi în timpul celui de-al doilea război mondial, interesul s-a extins, până la a include căutarea trăsăturilor de leadership în populaţii diverse, de la şcolari la directori de companii. Unele studii au încercat să diferenţieze trăsăturile liderilor de ale secondanţilor, în timp ce altele au urmărit trăsături apte să prezică eficienţa leadership-ului sau să distingă între liderii de înaltă clasă de liderii de nivel mai scăzut.[2]

| |
|---|
| Inteligenţă |
| Energie |
| Încredere în sine |
| Spirit dominator |
| Motivaţie pentru a conduce |
| Stabilitate emoţională |
| Onestitate şi integritate |
| Nevoia de realizare |

Fig. 10.1.
Trăsături asociate cu eficienţa leadership-ului

Dar ce este o trăsătură? Trăsăturile sunt caracteristici personale ale individului cuprinzând particularităţi fizice, abilitate intelectuală şi personalitate. Cercetările au arătat că multe, multe trăsături nu sunt asociate cu faptul că oamenii devin lideri, ori cu eficienţa ca lideri. Însă tot cercetările arată că există câteva trăsături asociate cu leadership-ul. O listă a lor este dată în fig. 10.1.[3] După cum vă daţi seama, liderii (sau cei mai reuşiţi dintre ei) tind să fie peste medie în termenii acestor dimensiuni, deşi nu sunt conexiuni foarte puternice. Observaţi că lista portretizează o persoană foarte energică, dorindu-şi să aibă impact asupra altora, dar, în acelaşi timp, inteligentă şi suficient de echilibrată pentru a nu abuza de puterea sa. Aceasta se întâmplă să fie chiar o descriere destul de corectă chiar a lui Herb Kelleher de la SW.

Multe firme folosesc teste de personalitate şi centre de evaluare pentru a măsura trăsăturile de leadership atunci când iau decizii de angajare şi promovare. Însă există unele aspecte ale abordării leadership-ului prin trăsăturile sale care-i limitează utilitatea finală.

## *Limitările abordării prin trăsături*

Chiar dacă unele trăsături par să fie legate de leadership, există câteva motive pentru care această abordare nu este cel mai bun mijloc de înţelegere şi îmbunătăţire a leadership-ului.

În multe cazuri, este dificil de determinat dacă trăsăturile fac un lider sau ocazia de a se afla la conducere produce trăsăturile liderului. De exemplu, indivizii dominanţi tind să devină lideri, sau angajaţii devin mai dominanţi după ce au jucat cu succes roluri în leadership? Distincţia este importantă. Dacă prima

variantă este cea adevărată, ar fi de dorit să căutăm persoane dominante şi să le numim în roluri de lideri. Dacă a doua variantă este cea corectă, această strategie nu va funcţiona.

Chiar dacă ştim că dominanţa, inteligenţa sau înălţimea se asociază cu leadership-ul eficient, avem puţine repere despre ceea *ce fac* oamenii dominanţi, inteligenţi sau înalţi pentru a reuşi să-i influenţeze pe alţii. În consecinţă, avem puţine informaţii despre cum să instruim şi să pregătim lideri şi nu avem nici un mijloc de a diagnostica eşecurile în leadership.

Problema esenţială a abordării prin trăsături a leadership-ului este incapacitatea sa de a lua în consideraţie situaţia în care acţionează leadership-ul. Intuitiv, pare rezonabil ca directorii executivi şi supraveghetorii muncitorilor să aibă nevoie de trăsături diferite pentru a-şi asigura succesul la nivelul ierarhic respectiv. Analog, superioritatea fizică poate fi utilă la conducerea unei echipe de tăietori de lemne, dar irelevantă în managementul unei echipe de oameni de ştiinţă.

## LEADERSHIP-UL SPONTAN ŞI ÎNVĂŢĂTURILE SALE

Abordarea prin trăsături se preocupă în special de ceea ce liderii *aduc* într-un cadru de grup. Limitările sale au promovat interesul pentru ceea ce *fac* liderii într-un astfel de cadru. De interes deosebit s-au bucurat comportamentele unor anumiţi membri ai grupului care i-au făcut *să devină* lideri. După cum vom vedea, acest studiu al leadership-ului spontan ne dă câteva repere despre ceea ce trebuie să facă spre a fi eficienţi liderii desemnaţi în mod formal.

Imaginaţi-vă că o organizaţie s-a format "de la firul ierbii" pentru a sprijini candidatura unui politician local în alegerile legislative. Ca răspuns la un anunţ în ziar, s-au prezentat 30 de oameni, toţi admirându-l pe candidatul Jonathan Greed. Preşedintele de şedinţă, autodesemnat, deschide întâlnirea cerând voluntari pentru diferitele subcomitete. Subcomitetul de publicitate vi se pare interesant şi vă oferiţi serviciile acolo, alături de alţi 6 inşi care nu se cunosc unul cu celălalt. Obiectivul care vi se distribuie este să puneţi la punct o campanie eficientă de relaţii cu publicul pentru Greed. Din experienţă, ştiţi că se va ivi spontan un lider al grupului. Cine va fi?

***Lider de misiune.*** *Lider care este interesat de îndeplinirea misiunii prin organizarea celorlalţi, planificarea strategiei şi diviziunea muncii.*

Fără să vedem măcar grupul dv. în interacţiune putem ghici cu destulă acurateţe cine va deveni lider. Este destul de simplu; va fi persoana care vorbeşte cel mai mult, în măsura în care este percepută ca având experienţă relevantă.[4] Reţineţi, un leadership este o formă de influenţare şi o cale importantă este să vorbeşti mult. Despre ce ar urma să vorbească "vorbăreţul"? Probabil despre strategia de planificare, organizare, împărţirea muncii etc., lucruri care să ducă la îndeplinirea misiunii curente. Pe un astfel de lider îl numim **lider de misiune**, pentru că preocuparea sa principală este îndeplinirea misiunii ce i-a fost încredinţată.

***Lider socio-emoţional.*** *Lider care este interesat de reducerea tensiunilor, aplanarea conflictelor, rezolvarea dezacordurilor şi menţinerea moralului.*

Să presupunem că îi întreb pe membrii grupului de cine le-a plăcut mai mult. De obicei va exista un acord destul de substanţial, iar persoana astfel nominalizată poate fi numită **lider socio-emoţional.** Influenţa socio-emoţională este mai subtilă decât cea de misiune şi implică reducerea tensiunii, aplanarea conflictelor, rezolvarea dezacordurilor şi menţinerea moralului.

În multe cazuri amblele roluri de lider sunt interpretate de către acelaşi membru al grupului.[5] În unele cazuri, însă, se ivesc doi lideri în cele două roluri. Când se întâmplă astfel, cei doi se înţeleg bine de obicei şi îşi respectă abilităţile complementare.[6]

Evoluţia celor două roluri de leadership a fost observată de repetate ori într-o mare varietate de grupuri, ceea ce sugerează că leadership-ul de misiune şi cel socio-emoţional sunt două funcţiuni importante care trebuie să activeze în grupuri. Pe de-o parte, grupul trebuie să fie structurat şi organizat spre a-şi îndeplini misiunea. Pe de altă parte, grupul trebuie să fie unit şi să funcţioneze bine ca unitate socială, altminteri cea mai bună structură sau organizare devenind inutilă. Deci, în general, liderii trebuie să fie

preocupaţi atât cu funcţiunea de misiune cât şi cu aceea socio-emoţională. Mai mult, organizaţile nu desemnează niciodată *doi* lideri formali pentru un grup de lucru. Liderul desemnat în mod formal trebuie să se preocupe de echilibrarea exigenţelor celor două roluri distincte.

Există o restricţie importantă la paragraful precedent. Este clar că ambele funcţiuni sunt deosebit de importante în cazul grupurilor nou-formate. Însă, pentru grupurile mature, în mers, unul din rolurile de leadership poate deveni mai important decât celălalt. Dacă membrii grupului s-au învăţat să se înţeleagă unul cu celălalt, rolul socio-emoţional devine mai lipsit de importanţă. În plus, cele două roluri de leadership pot avea semnificaţii diferite în împrejurări diferite. Să presupunem că un grup de geologi face prospecţiuni de rutină într-o jungla infestată de insecte. În acest caz, liderul său va fi preocupat de monitorizarea moralului şi reducerea tensiunilor provocate de disconfort. Dacă grupul se rătăceşte, leadership-ul de misiune devine mai important - trebuie pregătit un plan logic pentru a regăsi drumul.

BIBLIOTECA UNIVERSITĂŢII DE ŞTIINŢE ECONOMICE

## COMPORTAMENTUL LIDERILOR DESEMNAŢI

Ne oprim acum la comportamentul liderilor desemnaţi sau numiţi, prin contrast cu aceia iviţi spontan. Care sunt comportamentele majore în care aceştia se angajează şi cum influenţează ele performanţa şi satisfacţia subordonatului? Cu alte cuvinte, este vreun anume *stil de leadership* mai eficient decât altele?

### *Consideraţia şi structurarea*

Cel mai aplicat şi mai sistematic studiu în leadership a fost început la Ohio State University. Cercetătorii de acolo au început prin a cere unor persoane să-şi descrie superiorii ierarhici în termenii unor dimensiuni comportamentale. Analiza statistică a descrierilor a demonstrat că ele se reduc practic la două tipuri de comportament - denumite consideraţia şi structurarea.

**Consideraţia** este măsura în care un lider este abordabil şi arată grijă pentru subordonaţi. Liderul care are consideraţie pentru subordonaţi este văzut ca prietenos, imparţial şi protector al binelui grupului. Evident, consideraţia este legată de funcţiunea socio-emoţională descoperită în studiile despre leadership-ul spontan.

*Consideraţia. Măsura în care un lider este abordabil şi arată preocupare personală pentru subordonaţi.*

**Structurarea** este măsura în care un lider se concentrează asupra atingerii obiectivelor grupului. Liderul ce structurează pune accent pe procedurile standard, programarea muncii şi pe distribuirea oamenilor pe activităţi. Este limpede că structurarea se leagă de funcţiunea de misiune pusă în evidenţă de studiile asupra leadership-ului spontan.

*Structurarea. Gradul în care un lider se concentrează asupra atingerii obiectivelor de activitate ale grupului.*

Teoretic, consideraţia şi structurarea nu sunt incompatibile. Se poate ca un lider să aibă un scor mare, mediu sau mic în ambele dimensiuni. Dată find discuţia noastră despre funcţiunile leadership-ului spontan, puteţi presupune că un lider cu scor mare în ambele dimensiuni va fi cel mai eficient. În secţiunea următoare vom discuta această posibilitate.

### *Consecinţele consideraţiei şi structurării*

Asocierea între consideraţia arătată de lider, structurarea şi răspunsurile subordonaţilor au făcut subiectul a sute de studii. La prima vedere, rezultatele par confuze şi adesea contradictorii.[7] Uneori, consideraţia pare să fie cea care aduce satisfacţii şi performanţe bune alteori - nu. Totuşi, când discutăm o situaţie specifică în care liderul se regăseşte, rezultă o imagine mai clară.

- Când subordonaţii sunt sub presiunea termenelor, a sarcinilor nedelimitate clar sau a ameninţărilor externe, structurarea măreşte satisfacţia şi performanţa. (Soldaţii prinşi în spatele liniilor inamice vor face faţă mai bine sub un leadership directiv.)

- Când misiunea însăşi dă satisfacţii intrinseci, nevoia de consideraţie şi structurare avansată este în general redusă. (Profesorului căruia îi place într-adevăr să predea va lucra cu mai puţin sprijin socio-emoţional şi mai puţine directive din partea direcţiunii şcolii.)
- Când obiectivele şi metodele de lucru sunt foarte clare şi sigure, consideraţia este cea care activează satisfacţia, în timp ce structurarea aduce nemulţumire. (Înregistrarea contabilă a donaţiilor este foarte clară ca obiective şi metode. Aici, subordonaţii ar aprecia suportul social, dar ar vedea structurarea ca redundantă.)
- Când subordonaţii nu ştiu cum să-şi desfăşoare munca sau aceasta este vagă în termeni de obiective şi metode, consideraţia arătată devine mai puţin importantă, iar structurarea câştigă teren. (Un novice în astronautică va aprecia o îndrumare într-un post atât de complex şi nefamiliar.)[8]

După cum vedeţi, efectele consideraţiei şi structurării depind de caracteristicile misiunii, subordonatului şi contextului în care se lucrează. Liderul care are un scor mare atât în consideraţie cât şi în structurare nu va acţiona întotdeauna neapărat mai bine decât alte tipuri de lideri.[9] În anumite cazuri un comportament sau altul poate să nu fie de nici un ajutor sau chiar să dăuneze performanţelor şi satisfacţiei subordonaţilor.

## *Comportamentele de recompensă şi pedeapsă ale liderilor*

Liderii desemnaţi pot face şi alte lucruri în afară de a arăta consideraţie şi a structura. De exemplu, un lider poate să fixeze obiective pentru performanţele subordonaţilor, să reproiecteze posturile pentru a le adecva nevoilor subordonaţilor sau să distribuie subordonaţilor anumite activităţi, în care aceştia sunt mai eficienţi.[10] Din capitolele precedente rezultă clar că aceste comportamente se vor dovedi eficiente când liderii le practică inteligent şi sistematic.

*Comportamentul de recompensă al liderului. Prezentarea de către lider subordonatului a complimentelor, beneficiilor tangibile şi tratamentului special meritat*

Două alte comportamente de leadership care au fost studiate sunt cele de recompensă şi pedeapsă. **Comportamentul de recompensă** oferă subordonatului complimente, beneficii tangibile şi un tratament special meritat. Când astfel de recompense *sunt legate de performanţă,* subordonatul munceşte performant şi cunoaşte satisfacţii profesionale.[11] Sub acest leadership, subordonaţii au o imagine clară a ceea ce se aşteaptă de la ei, înţelegând că vor apărea rezultate pozitive în măsura în care confirmă aşteptările.

**Comportamentul de pedeapsă al liderului** implică folosirea admonestării sau a repartizării unor sarcini nefavorabile şi abţinerea activă de la măriri de salariu, promovări şi alte recompense. Comparate cu efectele recompensei, consecinţele pedepsei sunt mult mai puţin meritorii.[12] În cel mai bun caz, pedeapsa pare să aibă slab impact asupra productivităţii şi satisfacţiei profesionale. În cel mai rău caz, când pedeapsa este percepută ca aleatoare şi fără legătură cu comportamentul subordonatului, subordonaţii reacţionează cu mare nemulţumire. Vă reamintiţi din capitolul 3 că este extrem de dificil ca pedeapsa să fie eficient folosită şi rezultatele confirmă această idee.

Liderii diferă considerabil în ceea ce priveşte accesul pe care îl au la recompense şi aceasta afectează recurgerea la pedeapsă. La nivelurile inferioare ale organizaţiilor, liderii exercită prea puţin control asupra posibilităţilor de promovare şi a deciziilor salariale. În plus, ei pot avea atât de mulţi subordonaţi încât recompensele individuale să fie dificil de administrat. Tot la aceste niveluri, tehnologiile rigide (ca liniile de asamblare) pot împiedica reproiectarea posturilor sau repartizarea de sarcini favorabile. Limitaţi de timp, de tehnologie sau de absenţa recompenselor tangibile, supraveghetorii vor recurge la căutarea comportamentelor negative pentru a le pedepsi.[13] Organizaţiile care vor ca liderii să fie eficienţi, trebuie să le asigure şi mijloacele!

Comportamentul de pedeapsă al liderilor nu se rezumă la liderii din eşaloanele ierarhice inferioare. Lista periodică a revistei *Fortune* a celor mai duri directori generali atestă existenţa acestui stil şi la eşaloanele superioare.[14] După cum vă aşteptaţi, nu este un stil care să inspire loialitatea secondanţilor.

# TEORIILE SITUAȚIONALE DESPRE LEADERSHIP

Ne-am referit de câteva ori la impactul potențial al situației asupra eficienței leadership-ului. Mai specific, situația înseamnă contextul în care se desfășoară tentativa de influențare. Acest context cuprinde natura subordonaților, a activității lor, a caracteristicilor organizației. Cele două teorii de leadership de mai jos iau în considerație variabilele situaționale care par în mod special apte să influențeze eficiența procesului de leadership.

## *Teoria contingenței a lui Fiedler*

*Teoria contingenței. Teoria lui Fred Fiedler care afirmă că asocierea între orientarea liderului și eficiența grupului depinde de măsura în care situația favorizează exercitarea influenței.*

Fred Fiedler de la University of Washington a petrecut peste 30 de ani dezvoltând și rafinând o teorie situațională despre leadership numită **teoria contingenței.**[15] Acest nume derivă din ideea că asocierea dintre *orientarea liderului* și *eficiența grupului* este dependentă (contingentă) de măsura în care *situația însăși este favorabilă* exercitării influenței. Cu alte cuvinte, unele situații sunt mai favorabile pentru leadership decât altele și ele cer orientări diferite din partea liderului.

**Orientarea liderului.** Fiedler a măsurat orientarea liderilor cerându-le să descrie **Cel mai indezirabil coleg de muncă (CMICM).** Această persoană poate fi un fost sau actual coleg. În orice caz, este cineva cu care liderul a avut dificultăți în terminarea unei lucrări. Pentru un scor CMICM, colegul problematic este descris pe 18 scale de tipul următor:

Plăcut _ _ _ _ _ _ _ _ Neplăcut

8 7 6 5 4 3 2 1

Prietenos _ _ _ _ _ _ _ _ Neprietenos

8 7 6 5 4 3 2 1

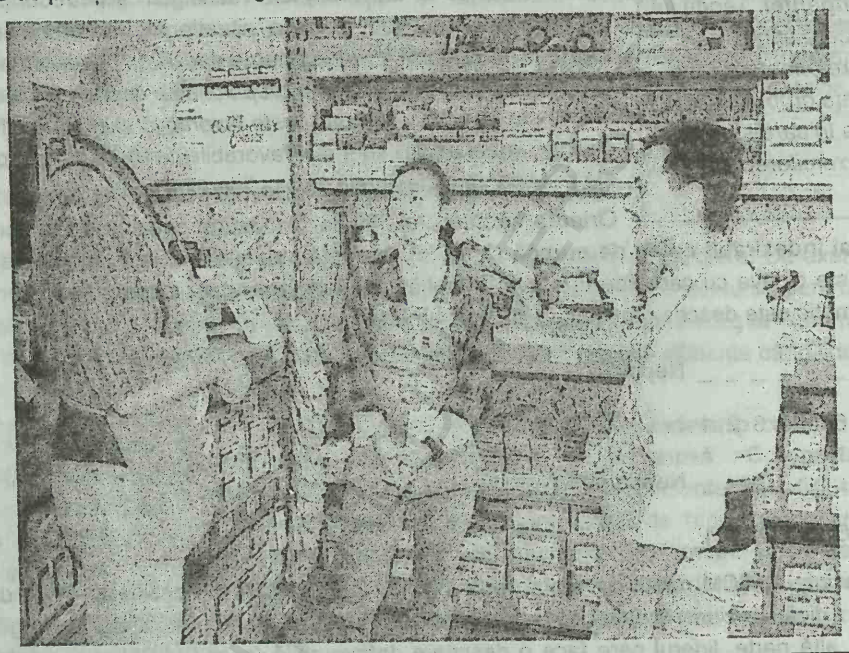
Liderul care descrie CMICM relativ favorabil (scor CMICM mare) poate fi considerat ca fiind orientat spre *relația socială.* Adică, în ciuda faptului că a fost dificil de lucrat cu persoana, liderul tot îi găsește însușiri pozitive. Pe de altă parte, liderul care face o descriere defavorabilă (scor CMICM mic) poate fi considerat orientat spre *misiune.* Această persoană admite ca scăzuta competență în realizarea misiunii de către CMICM să-i coloreze viziunea asupra calităților sale personale. ("Dacă nu este bun la serviciu, atunci nu este bun și gata.")

Fiedler a argumentat că scorurile CMICM arată o trăsătură de personalitate care reflectă structura motivațională a liderului. Liderii cu scor mare CMICM sunt motivați să mențină relații interpersonale, în timp ce aceia care au scor CMICM mic sunt motivați să îndeplinească misiunea ce le este încredințată. În ciuda asemănării, scorul CMICM nu este o măsură a considerației și structurării. Acestea sunt *comportamente* observate, în timp ce scorul CMICM este evident o *atitudine* a liderului față de relațiile de muncă.

**Favorizarea situațională.** Favorizarea situațională este partea de "contingență" sau de "dependență" din Teoria contingenței. Ea specifică în care caz o anume orientare CMICM contribuie mai mult la eficiența grupului. După Fiedler o situație favorabilă de leadership există în cazul când liderul are un grad ridicat de control și când rezultatele controlului sunt foarte previzibile. În ordinea importanței, factorii care afectează favorizarea situațională sunt următorii:

- *Relațiile lider-membri.* Când relațiile dintre lider și membrii grupului sunt bune, liderul este într-o situație favorabilă pentru exercitarea influenței. Subordonații loiali și gata să-și ofere sprijinul este de așteptat că vor avea încredere în lider și îi vor urma directivele fără să se plângă. O relație proastă va dăuna influenței liderului, ducând chiar la insubordonare și sabotaj.

- *Structura misiunii asumate.* Când aceasta este foarte structurată, liderul va fi capabil să exercite o influenţă considerabilă. Obiectivele precise, procedurile clare şi posibilitatea de a măsura direct performanţa îi dau liderului capacitatea de a fixa standardele de performanţă şi de a-i responsabiliza pe subordonaţi ("Umple 10 coşuri într-o oră.") Când misiunea nu este structurată ("Fă un plan pentru îmbunătăţirea calităţii vieţii în oraşul nostru"), liderul s-ar putea să se afle într-o poziţie necorespunzătoare pentru a evalua munca subordonatului sau pentru a dovedi că propria sa abordare este mai bună decât a celor din grup.
- *Puterea poziţiei.* Puterea poziţiei este autoritatea formală, garantată de organizaţie, de a spune altora ce să facă. Cu cât liderul deţine mai multă putere prin poziţia sa cu atât este mai favorabilă situaţia de leadership. În general, preşedinţii comitetelor şi liderii organizaţiilor de voluntari au o putere de poziţie slabă. Managerii, supraveghetorii şi ofiţerii au putere de poziţie puternică.



Teoriile situaţionale ale leadershipului explică cum trebuie ajustat stilul de leadership la cerinţele sarcinii şi calităţii subordonaţilor.

În rezumat, situaţia este cea mai favorabilă pentru leadership atunci când relaţiile lider-membri sunt bune, misiunea este structurată şi liderul are o putere de poziţie puternică - de exemplu un sergent de armată simpatic, care asigură service pentru jeepurile companiei. Situaţia este cea mai defavorabilă atunci când relaţiile lider-membri sunt proaste, misiunea este nestructurată şi liderul are o putere de poziţie slabă - de exemplu, antipaticul preşedinte al comitetului de locatari care încearcă să obţină acordul pentru o listă de cheltuieli suplimentare.

**Modelul de contingenţă.** În ce condiţii este una din orientările în leadership mai eficientă decât cealaltă? După cum se arată în fig. 10.2, putem aranja combinaţiile posibile de factori situaţionali în 8 cadrane care să formeze un continuum al favorizării. Modelul arată că o orientare spre misiune (scor CMICM mic) este mai eficientă atunci când situaţia este foarte favorabilă pentru leadership (cadranele I, II şi III) *sau* foarte defavorabilă (cadranul VIII). Pe de altă parte, orientarea spre relaţia socială (scor CMICM mare) este cea mai eficientă în condiţii de favorizare situaţională medie (cadranele IV, V, VI şi VII). De ce? În esenţă, Fiedler argumentează că liderii pot să "se lipsească" de orientarea spre misiune când situaţia este favorabilă - subordonaţii sunt "gata" să se lase influenţaţi. Reciproc, când situaţia este foarte nefavorabilă, orientarea spre misiune devine necesară pentru a reuşi ceva. În condiţii de favorizare medie, liderul este confruntat cu o

combinație de sarcini imprecise și relații proaste cu subordonații. Aici, o orientare spre relația socială ar putea scoate ceva dintr-o situație care este stresantă dar nu imposibilă.

**Figura 10.2.**

**Predicții asupra eficienței liderului conform teoriei Contingenței a lui Fiedler**

| Grad de favorizare | Înalt ← | | | | | | | → Scăzut |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Relațiile lider-membri | Bună | | | | Proastă | | | |
| Structura misiunii asumate | Structurat | | Nestructurat | | Structurat | | Nestructurat | |
| Puterea poziției | Puternic | Slab | Puternic | Slab | Puternic | Slab | Puternic | Slab |
| | I | II | III | IV | V | VI | VII | VIII |
| Cea mai eficientă orientare a liderului | Misiune asumată | | | | Relații sociale | | | Misiune asumată |

**Dovezi și critici.** Concluziile despre eficiența leadership-ului în fig. 10.2 sunt derivate din multe studii pe care Fiedler le-a rezumat.[16] Însă Teoria contingenței a fost subiectul multor dezbateri, ca și celelalte teorii privind comportamentul organizațional.[17] Nu este prea convingătoare explicația lui Fiedler pentru performanțele superioare ale liderilor cu scor CMICM mare în cadranele de mijloc iar sensul exact al scorului CMICM rămâne unul din misterele cele mai adânci ale comportamentului organizațional. El nu pare a se corela cu alte măsurători de personalitate și nici nu este predictiv pentru comportamente specifice în leadership. Se evidențiază în prezent faptul că o sursă majoră a multor constatări incongruente din Teoria contingenței este eșantionul redus pe care l-au folosit cercetătorii pentru multe studii. Progresele în corectarea statistică a problemei au condus pe analiștii recenți să concluzioneze că există un suport rezonabil pentru această teorie.[18] Totuși, prevederea lui Fiedler pentru leadership orientat spre misiune în cadranul II (relații bune, misiune structurată, putere de poziție slabă) pare contrazisă de realități, sugerând că teoria are nevoie de unele ajustări.

## *Teoria rutei spre obiectiv a lui House*

Robert House, construind pe lucrările lui Martin Evans, a propus o teorie situațională despre leadership - Teoria rutei spre obiectiv.[19] Spre deosebire de teoria lui Fiedler, care se bazează pe trăsătura oarecum ambiguă a scorului la CMICM, **Teoria rutei spre obiectiv** se interesează de situațiile în care diverse comportamente ale liderilor sunt cele mai eficiente.

**Teoria.** De ce i-a ales House acest nume? După spusele sale, cele mai importante activități ale liderilor sunt cele legate de clarificarea rutelor spre diferite obiective de interes pentru subordonați. Astfel de obiective includ promovări, sensul realizării personale sau un climat plăcut de muncă. Posibilitatea de a atinge astfel de obiective va promova satisfacția profesională, acceptarea liderului și disponibilitate pentru efort. Astfel, *liderul eficient formează o conexiune între obiectivele subordonatului și obiectivele organizației.*

House argumentează că, pentru a oferi *satisfacție profesională și acceptarea liderului*, comportamentul acestuia trebuie perceput ca imediat satisfăcător sau ca ducând la satisfacții viitoare. Comportamentul liderului care este văzut de subordonați ca nenecesar sau neajutător va fi respins. House afirmă că pentru a promova eforturile subordonaților, liderul trebuie să dea recompense dependente de performanțe și să se asigure că subordonații au o imagine clară asupra modului în care pot căpăta aceste recompense. Pentru aceasta s-ar putea să fie nevoie ca liderul să ofere sprijin prin dirijare și instruire. Când casierul de la bancă vrea să fie promovat supraveghetor, va fi dispus să facă eforturi suplimentare dacă șeful său îi promite o recompensă dependentă de calitatea muncii sale și îi explică detaliat cum o poate îmbunătăți.

**Comportamentul liderului.** Teoria rutei spre obiectiv tratează patru comportamente specifice. Ele sunt:

- *Comportamentul directiv.* Liderii directivi programează munca, menţin standardele de performanţă şi îi încunoştiinţează pe subordonaţi despre ceea ce se aşteaptă de la ei. Acest comportament este în esenţă identic cu structurarea.
- *Comportamentul de sprijin.* Liderii de sprijin sunt prietenoşi, abordabili şi preocupaţi de relaţii interpersonale plăcute. Consideraţia este în esenţă identică cu acest comportament.
- *Comportamentul participativ.* Liderii participativi se consultă cu subordonaţii în probleme legate de muncă şi iau în consideraţie opiniile acestora.
- *Comportamentul orientat spre realizări.* Liderii orientaţi spre realizări îi încurajează pe subordonaţi să depună toate eforturile şi să se străduiască pentru o cât mai bună realizare a obiectivelor. Ei îşi exprimă încrederea în capacitatea subordonaţilor.

Conform Teoriei rutei spre obiectiv, eficienţa fiecărui set de comportamente depinde de situaţia în care se află liderul.

**Factorii situaţionali.** Teoria se interesează de două clase de factori situaţionali - caracteristicile subordonaţilor şi factorii de mediu. Fig. 10.3 ilustrează rolul acestora în teorie. Impactul comportamentului liderului asupra eforturilor, satisfacţiei profesionale şi acceptării liderului, depinde de natura subordonaţilor şi a mediului de lucru. Să discutăm pe rând cei doi factori, alături de câteva din predicţiile teoriei.

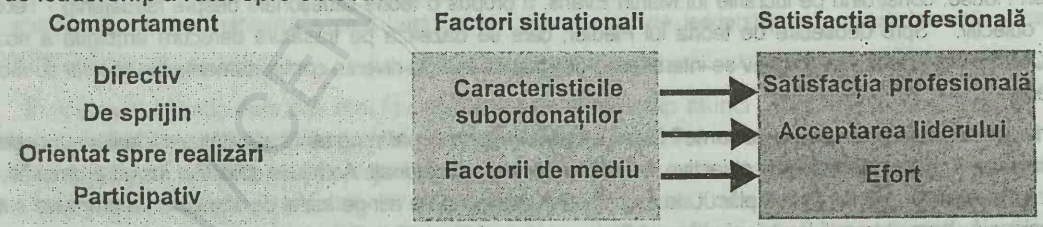
Conform teoriei, tipuri diferite de subordonaţi preferă sau au nevoie de tipuri diferite de leadership. De exemplu:

- Subordonaţii care simt mare nevoie de realizare profesională (capitolul 6) vor lucra bine cu un lider orientat spre realizare.
- Subordonaţii care preferă să li se spună ce au de făcut vor răspunde cel mai bine stilului directiv.
- Când subordonaţii simt că nu prea se pricep la ceea ce au de făcut, vor aprecia mult un leadership directiv şi un comportament de instructor.
- Când se vor simţi capabili să-şi facă munca, vor considera astfel de comportamente inutile şi iritante.

După cum observaţi din aceste exemple, liderii trebuie să-şi ajusteze comportamentul nevoilor, abilităţilor şi personalităţilor angajaţilor individuali.

**Figura 10.3**

**Teoria de leadership a rutei spre obiectiv**




Sursa: din *Journal of Contemporary Business*, 3, (4), p. 89.

De asemenea, conform teoriei, eficienţa comportamentului liderilor depinde şi de mediul de lucru specific. De exemplu:

- Când sarcinile asumate sunt clare şi de rutină, subordonaţii vor percepe leadership-ul directiv ca o impunere redundantă, ceea ce reduce satisfacţia profesională şi acceptarea liderului. Analog, leadership-ul participativ nu va părea prea util atunci când sarcinile sunt clare, pentru că nu există obiectul participării. Evident, astfel de sarcini bine definite se întâlnesc cel mai des la nivelurile ierarhice inferioare ale organizaţiilor.
- Când sarcinile asumate sunt incitante dar ambigue, subordonaţii vor aprecia atât leadership-ul directiv cât şi pe cel participativ. Aceste stiluri lămuresc calea de urmat spre performanţă şi demonstrează preocuparea liderului în a-i ajuta pe subordonaţi să facă o treabă bună. Evident, astfel de misiuni apar la nivelurile organizaţionale superioare.

- Activitățile frustrante, lipsite de satisfacții vor mări aprecierea subordonaților pentru comportamentul de sprijin. Într-o anume măsură, un astfel de comportament va fi o compensare pentru munca neplăcută, deşi probabil că nu va contribui prea mult la creşterea efortului depus de angajat.

După cum vedeți din aceste exemple de factori situaționali, leadership-ul eficient trebuie să folosească în avantajul său aspectele motivatoare şi aducătoare de satisfacții ale activităților şi în acelaşi timp să depăşească sau să compenseze acele aspecte care demotivează sau aduc insatisfacții. La SW, Herb Kelleher a reuşit să pună la punct amestecul adecvat de leadership de sprijin, orientat spre realizare şi participativ.

**Dovezi şi critici.** În general, există cercetări care vin în sprijinul celor mai multe ipoteze situaționale de mai sus. În special, există dovezi substanțiale că un comportament de sprijin sau de considerație al liderului este cel mai benefic în supravegherea posturilor cu munci de rutină, frustrante sau fără satisfacții. Există şi unele dovezi că un comportament directiv sau de structurare este cel mai eficient în cazul posturilor cu activități mai puțin structurate, ambigue.[20] Teoria se pare că funcționează mai bine în prezicerea satisfacției profesionale a subordonaților şi acceptarea liderului decât în prezicerea performanțelor subordonaților.[21]

## LEADERSHIP-UL PARTICIPATIV: IMPLICAREA SUBORDONAȚILOR ÎN DECIZII

În discutarea Teoriei rutei spre obiectiv, s-a ridicat problema leadership-ului participativ. Având în vedere importanța temei, îi vom acorda atenție în continuare.

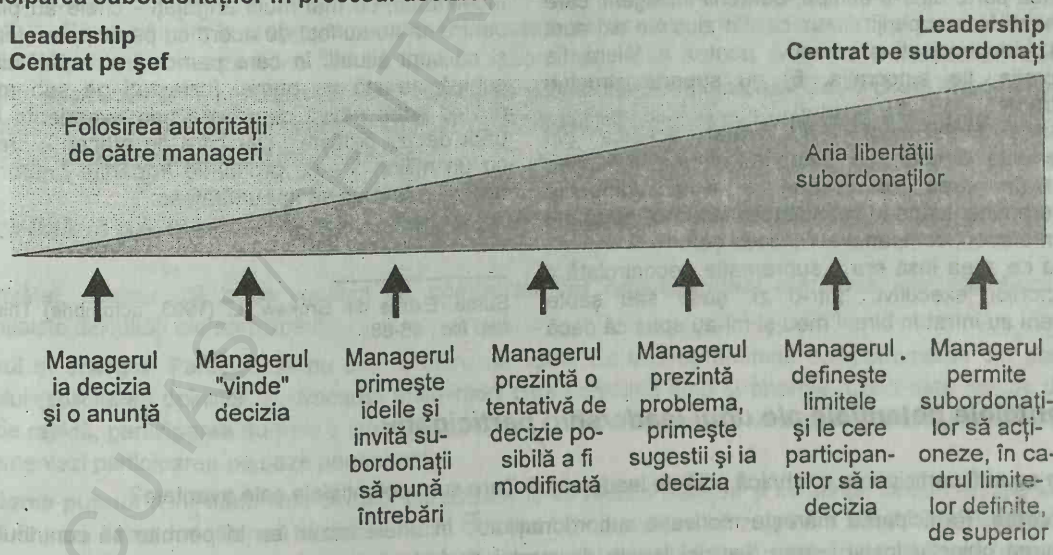
### *Ce este participarea?*

*Leadership participativ. Implicarea subordonaților în luarea deciziilor legate de muncă.*

La un nivel foarte general, leadership-ul participativ înseamnă implicarea subordonaților în luarea deciziilor legate de muncă. Termenul "implicare" este în mod intenționat ales pentru sensul său larg. Participarea nu este o însuşire fixă sau absolută, ci un concept relativ, după cum ilustrează fig. 10.4. Aici vedem că există diferențe între lideri în ce priveşte implicarea subordonaților în luarea decizilor.

**Figura. 10.4.**

**Participarea subordonaților în procesul decizional este variabilă**




Sursa: *Harvard Business Review,* martie/aprilie 1958.

Minimal, participare înseamnă a obţine opinia subordonaţilor înainte ca liderul însuşi să decidă. Maximal, participare înseamnă a permite subordonaţilor să ia ei înşişi deciziile ce-i privesc, în cadrul unor limite acceptate de comun acord. Cu cât se măreşte "aria de libertate" a subordonaţilor, cu atât liderul se poartă de o manieră mai participativă. Există totuşi o limită superioară a libertăţii subordonatului în regimul participativ. Leadership-ul participativ nu trebuie confundat cu abdicarea de la leadership, care este aproape întotdeauna ineficientă.

Participarea poate implica fie subordonaţi individuali fie întregul grup de subordonaţi care raportează acelui lider. De exemplu, participarea pe baze individuale funcţionează cel mai bine în fixarea obiectivelor profesionale individuale, planificarea dezvoltării subordonaţilor, tratarea problemelor angajaţilor. Pe de altă parte, liderul implică întregul grup în decizii privind programarea concediilor, dispeceratul la telefon în timpul pauzei de masă sau alocarea banilor pentru deplasări sau suport secretarial. După cum sugerează aceste exemple, opţiunea între o strategie de participare individuală şi una de grup trebuie ajustată la situaţia specifică. Tableta **"În obiectiv:** *Jo-Anne Dressendofer de la Imedia promovează participarea*" pune în lumină convertirea unui manager la stilul participativ.

### *ÎN OBIECTIV: Jo-Anne Dressendofer de la Imedia încurajează participarea*

*Jo-Anne Dressendofer este director executiv la Imedia, o firmă de marketing din Morristown, New Jersey. Compania figurează în lista celor 500 mici firme de succes, publicată de revista* Inc.

"Nu cred că există organizaţii neierarhizate cu adevărat "plate", spune Jo-Anne Dressendofer" ... "Toate au micile lor protuberanţe în interior, este încă nevoie de oameni care să conducă munca şi de oameni care să o facă. Ceea ce "netezeşte" aceste organizaţii, totuşi, este faptul că managerii fac, de asemenea, şi munca, iar oamenii care sunt consideraţi de obicei simpli muncitori sunt implicaţi în conducere".

În unele cazuri, cel ce insistă asupra problemei este "noul muncitor". Dornici de autonomie, dar căutând să facă parte dintr-o echipă, oamenii inteligenţi care lucrează în companii dinamice din ziua de azi sunt prea independenţi şi creativi pentru a tolera fie birocraţia, fie autocraţia. Ei nu suportă structuri frustrante.

Jo-Anne Dressendofer a învăţat aceasta din experienţă directă. La începutul anului 1992, ea lucra în ceea ce credea a fi o companie nonierarhică, luând în considerare faptul că după trei ani în afaceri, compania ei nu avea şefi.

Ceea ce avea însă era o supremaţie necontrolată a directorilor executivi. "Într-o zi, şase sau şapte oameni au intrat în biroul meu şi mi-au spus că dacă nu renunţ, ei toţi îşi vor da demisia", povesteşte ea. "Aceştia erau oamenii care dacă ar fi plecat, compania s-ar fi prăbuşit". O femeie i-a spus direct: "Jo-Anne, n-o să meargă dacă trebuie să-ţi cerem permisiunea pentru orice". În cursul următoarelor luni, compania a organizat întâlniri de grup, încercând să găsească o cale mai bună de a opera afacerea - păstrând absenţa titlurilor oficiale - dar distribuind responsabilităţi. Ceea ce s-a obţinut a fost o abordare de tipul grupului managerial, în care grupuri de angajaţi au responsabilităţi reale în majoritatea operaţiunilor de producţie şi servicii prestate clienţilor fără a trebui să ceară semnătura lui Dressendofer cu fiecare ocazie.

După un an de aplicare a noului sistem, Dressendofer spune că deciziile sunt luate cu încetineală, că mai mulţi angajaţi - cheie au plecat, pentru că nu au fost de acord cu participarea forţată, şi că sunt situaţii în care participând la întâlniri de echipă ea stă cu pumni încleştaţi pe sub masă, privind lideri novici cum "trec prin experienţa luării unor decizii proaste". Dar cifra de afaceri a crescut cu un milion $ - cu profiturile împărţite tuturor - şi deciziile de grup se îmbunătăţesc.

---

Sursa: Extras din Brokaw, L. (1993, octombrie) Thinking flat. *Inc.*, 86-88.

## *Avantajele potenţiale ale unui leadership participativ*

Şi de ce ar fi participarea o tehnică utilă de leadership? Care sunt potenţialele sale avantaje?

**Motivarea.** Participarea măreşte motivaţia subordonaţilor.[22] În unele cazuri ea le permite să contribuie la stabilirea obiectivelor şi luarea deciziei legate de modul de îndeplinire a acestora. Să presupunem că la începutul trimestrului de primăvară un şef de catedră dintr-o universitate ştie că îi rămân nişte bani din buget la sfârşitul anului şcolar. Comunică situaţia membrilor catedrei şi decid împreună să finanţeze deplasarea la o conferinţă profesională la New Orleans, pentru trei persoane, anume profesorii care vor avea cele mai bune

evaluări date de studenți la sfârșitul trimestrului. Aici, participarea a clarificat ruta spre un obiectiv prețuit, iar profesorii ar trebui să fie motivați să predea bine.

Vă dați desigur seama că participarea crește motivația intrinsecă prin îmbogățirea posturilor subordonaților. Ați învățat în capitolul 7 că posturile îmbogățite includ o mare varietate de activități și autonomie crescută. Participarea adaugă varietate și promovează autonomia prin creșterea "ariei de libertate". (vezi fig. 10.4)

**Calitatea.** Participarea poate duce la creșterea calității în cel puțin două moduri. În primul rând, o veche zicală afirmă că "două capete sunt mai bune decât unul". Deși nu este întotdeauna adevărat, chiar se pare că sunt multe cazuri când "două capete" (participarea) duc la decizii de mai bună calitate decât ar putea lua liderul singur.[23] Astfel stau lucrurile îndeosebi atunci când subordonații au cunoștințe speciale cu care pot contribui la decizie. În multe departamente de cercetare și inginerie este un caz obișnuit ca subordonații să aibă cunoștințe tehnice superioare șefului lor, fie pentru că șeful nu este specialist în toate privințele, fie că propriile sale cunoștințe au ajuns depășite. În aceste condiții, participarea în chestiuni tehnice este de așteptat să consolideze calitatea deciziilor.

Participarea poate îmbunătăți calitatea pentru că nivelele înalte de participare împuternicesc adesea angajații să acționeze direct pentru a soluționa problemele fără să verifice orice amănunt consultându-și șeful. Vă amintiți din capitolul 7 că împuternicirea le dă angajaților autoritate, oportunitate și motivație să ia inițiative și să rezolve problemele. SW împuternicește angajații și tot astfel face și compania Georgia-Pacific:

> La divizia de produse chimice a corporației Georgia-Pacific, un supraveghetor pentru calitate și protecția mediului împreună cu un operator s-au gândit la un mod mai eficient de preparare a mostrelor pentru testarea unei anume substanțe. Ei fuseseră instruiți în practici de colaborare, astfel încât se simțeau bine împărtășindu-și ideile. În loc de a scrie o înștiințare despre noua procedură, ei au produs o bandă video cu demonstrația practică. După ce au văzut banda, managerii le-au cerut celor doi s-o prezinte și celorlați supraveghetori de calitate și protecția mediului din alte uzine ale corporației. În schimb, autorii ideii i-au încurajat pe colegii din aceste uzine să producă și ei înregistrări și să împărtășească propriile lor idei.[24]

**Acceptarea.** Chiar atunci când participarea nu promovează motivația și nu crește calitatea deciziilor, ea mărește acceptarea deciziilor de către subordonați, în special când sunt implicate chestiuni de "tratament corect".[25] Să ne gândim la programarea concediilor sau a dispeceratului telefonic pe timpul pauzei de masă. Aici liderul poate lua decizii bune fără să implice subordonații. Însă deciziile ar fi total inacceptabile pentru angajați, dacă aceștia le percep ca injuste. Implicarea subordonaților în luarea deciziilor poate duce la decizii de calitate egală fără să provoace nemulțumiri. Probabil că angajarea publică și implicarea ego-ului contribuie la acceptarea unor astfel de decizii.

## *Potențialele probleme în leadership-ul participativ*

Ați învățat, desigur, că orice concept de ***comportament organizațional*** are două fețe. Să discutăm potențialele dificultăți ale participării.

**Timpul și energia.** Participarea nu este o stare de spirit. Ea implică anumite comportamente din partea liderului (solicitarea opiniilor, convocarea întâlnirilor) care consumă timp și energie. Când este nevoie de o decizie rapidă, participarea nu este o strategie potrivită. Camera de gardă a unui spital nu este locul unde să implementezi participarea pe baze permanente!

**Pierderea puterii.** Unii lideri simt că stilul participativ le va reduce puterea și influența. Uneori reacționează prin a le cere subordonaților să ia decizii facile de tipul "în ce culoare să zugrăvim holul". Este limpede că pentru motivație, calitate și acceptare, consecințele unor astfel de decizii sunt practic nule. Lipsa de încredere în subordonați și teama că ei vor greși arată un manager nesigur pe sine. Pe de altă parte, înclinația contemporană spre ierarhii mai plate și mai multă muncă în echipă fac inevitabilă o astfel de împărțire a puterii.

**Lipsa de receptivitate sau de cunoştinţe.** S-ar putea ca subordonaţii să nu fie receptivi la participare. Ei pot să respingă ideea de "a face munca managerului" atunci când nu au încredere în el sau când există un climat de muncă nefericit. Chiar dacă sunt receptivi, subordonaţilor le-ar putea lipsi cunoştinţele pentru o contribuţie eficientă la decizii. De obicei aşa se întâmplă dacă ei nu conştientizează constrângerile externe exercitate asupra deciziilor lor. Să vedem cazul unei fabrici de jucării cu următorul proces de producţie:

COMPONENTE ⇒ COMPONENTE ⇒ COMPONENTE
FABRICATE VOPSITE ASAMBLATE

În această fabrică, participarea în cadrul echipei de la vopsitorie a condus la stabilirea unui nivel de producţie ridicat, care a creat probleme atât în amonte, la fabricaţie, cât şi în aval, la asamblare. Echipa managerială a fost obligată să preia controlul asupra nivelului de producţie, iar cei mai mulţi vopsitori au demisionat.[26]

## *Un model situaţional al participării*

Cum ar putea liderii să câştige de pe urma avantajelor potenţiale ale participării, evitând în acelaşi timp capcanele sale? Victor Vroom şi Arthur Jago au prezentat un model care încearcă într-o manieră practică să specifice momentele în care liderii ar trebui să folosească participarea şi în ce măsură (modelul original a fost pus la punct de Vroom şi Philip Yetton).[27]

Vroom şi Jago încep prin a admite că există diverse grade de leadership participativ. Pentru chestiuni privind întregul grup, este plauzibilă următoarea gamă de comportamente (A pentru autocratic, C pentru consultativ şi G pentru grup):

A I. Rezolvaţi problema sau luaţi decizia singur, folosind informaţia care vă stă la dispoziţie în acel moment.

A II. Obţineţi informaţiile necesare de la subordonaţii dv., apoi decideţi soluţia singur. În procesul de culegere a informaţiilor, puteţi eventual să le spuneţi subordonaţilor despre ce este vorba. Rolul jucat de către subordonaţi în luarea deciziei este clar un rol de punere la dispoziţie a informaţiilor şi nu de generare sau evaluare a soluţiilor alternative.

C I. Discutaţi problema cu subordonaţii relevanţi, individual, primind ideile şi sugestiile lor, fără a-i pune împreună, ca grup. Apoi luaţi decizia care reflectă eventual influenţa subordonaţilor dv.

C II. Discutaţi problema cu subordonaţii ca grup, obţinând ideile şi sugestiile lor colective. Apoi luaţi decizia, care eventual reflectă influenţa lor.

G II. Discutaţi problema cu subordonaţii ca grup. Împreună generaţi şi evaluaţi alternative şi încercaţi să obţineţi consensul asupra unei soluţii. Rolul dv. este foarte asemănător cu acela de preşedinte al unui comitet. Nu încercaţi să influenţaţi grupul să adopte soluţia "dv." şi sunteţi dispus să acceptaţi şi să implementaţi orice soluţie care are sprijinul întregului grup.[28]

Care dintre aceste strategii este cea mai eficientă? După Vroom şi Jago, răspunsul depinde de situaţie sau de problemă. În general, obiectivul liderului trebuie să fie de a lua decizii de calitate, faţă de care subordonaţii să se simtă angajaţi fără întârziere. Pentru aceasta, el trebuie să ia în consideraţie întrebările din fig. 10.5. Calitatea exigenţelor (quality requirement, QR), pentru o anume problemă poate fi scăzută dacă este foarte improbabil ca să fie luată o decizie greşită din punctul de vedere profesional sau dacă toate variantele fezabile sunt egale în calitate. În caz contrar, QR este ridicată. Necesitatea angajării faţă de o

anume decizie (commitment requirement, CR) este ridicată dacă subordonații sunt foarte preocupați de alternativa aleasă sau dacă ei sunt cei care vor implementa de fapt decizia. Problema este structurată (ST) dacă liderul înțelege situația curentă, situația dezirabilă și cum se ajunge de la una la cealaltă. Nefamiliaritatea, incertitudinea sau noutatea în vreunul din aceste puncte reduce structurarea. Celelalte întrebări prezentate în fig. 10.5 sunt destul de explicite. Observați că toate sunt orientate spre păstrarea calității deciziei sau a angajării față de aceasta.

Urmărind o problemă prin arborele de decizie, liderul ajunge la gradul de participare recomandabil pentru acea problemă. În toate cazurile, arborele arată cea mai rapidă abordare posibilă (respectiv cea mai autocratică) care menține în același timp calitatea deciziei și angajarea subordonaților. În multe cazuri, dacă liderul este dispus să sacrifice o anumită viteză, o abordare mai participativă poate stimula dezvoltarea subordonatului (câtă vreme nu pune în pericol calitatea deciziei sau angajarea). În tableta **"În obiectiv:** *Cum funcționează modelul de participare al lui Vroom și Jago*" este ilustrată o aplicație.

Modelul original dezvoltat de Vroom și Yetton, pe care se bazează modelul Vroom-Jago, are un substanțial suport de studii.[29] Urmând recomandările modelului există mari șanse de a lua decizii manageriale reușite și el a fost frecvent folosit în seminariile de dezvoltare a abilităților manageriale.

## *ÎN OBIECTIV: Cum funcționează modelul de participare al lui Vroom și Jago*

*Iată un caz care ilustrează modul de funcționare a modelului Vroom și Jago. Citiți cazul și urmăriți analiza prin arborele decizional. Vroom și Jago au folosit astfel de cazuri pentru a antrena abilitățile de decizie ale liderilor.*

Sunteți șeful unui laborator de cercetare și dezvoltare în departamentul reactorului nuclear al unei mari corporații. Adesea nu este foarte clar dacă o anume temă de cercetare este de interes comercial potențial, sau doar de interes "academic" pentru cercetători. În opinia dumneavoastră, un domeniu major de cercetare a avansat mult mai departe decât nivelul la care secțiile de producție legate de acesta pot să asimileze sau să folosească informațiile generate. Recent, două noi domenii, cu rezultate potențiale remarcabile pentru dezvoltarea comercială, au fost propuse de una din secțiile de producție. Echipa ce lucrează în domeniul amintit în paragraful anterior este ideal calificată să cerceteze aceste noi domenii. Din păcate, ambele noi domenii sunt relativ lipsite de interes științific, în timp ce proiectul la care echipa este angajată în prezent, prezintă un mare interes științific pentru toți membrii.

În momentul de față aceasta este, sau e aproape de a fi, cea mai bună echipă de cercetare a dumneavoastră. Echipa e foarte unită, moralul dumneavoastră este ridicat, și este foarte productivă. Sunteți îngrijorat nu doar că s-ar putea ca ei să nu dorească să-și schimbe direcția eforturilor înspre aceste noi domenii, dar și de faptul că forțarea lor să se concentreze în aceste două noi proiecte le-ar afecta negativ moralul, relațiile de lucru din interiorul grupului, și viitoarea lor productivitate atât individual cât și în grup.

Dvs. trebuie să răspundeți secției de producție în termen de două săptămâni, indicând ce resurse pot fi alocate, dacă vor fi alocate, cercetării în aceste domenii. Ar fi posibil ca echipa să lucreze la mai multe proiecte, dar fiecare proiect are nevoie de calitățile combinate ale tuturor membrilor echipei, așa încât nici o fragmentare a echipei nu este fezabilă tehnic. Această situație, cuplată cu faptul că echipa este foarte sudată, înseamnă că o soluție care ar satisface orice membru al echipei este foarte probabil că ar fi satisfăcătoare pentru toți cei din grup în multe privințe.

**Analiză**

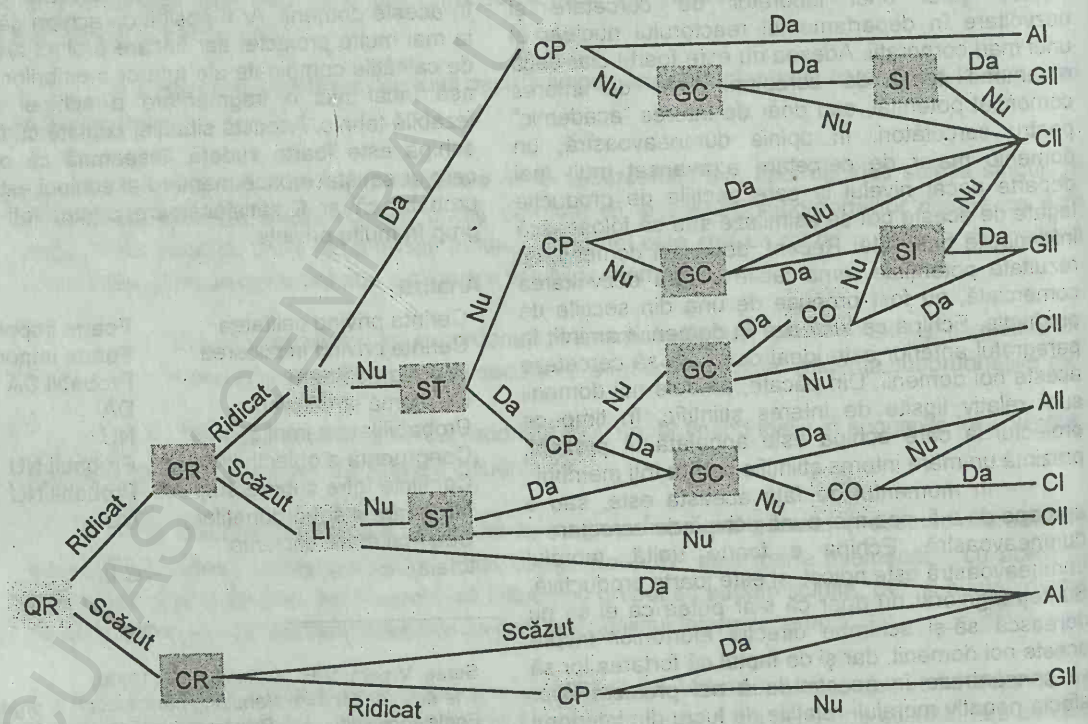
| | |
|---|---|
| Cerința privind calitatea | Foarte importantă |
| Cerința privind implicarea | Foarte importantă |
| Informarea liderului | Probabil DA |
| Problemă structurată | DA |
| Probabilitate a implicării | NU |
| Congruență a obiectivelor | Probabil NU |
| Conflicte între subordonați | Probabil NU |
| Informare a subordonaților | NU |
| Cea mai mare eficiență totală | C II |

Sursa: Vroom, V.H., & Jago, A.G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations.* Englewood Cliffs, NJ: Prentince-Hall, pp 164-165.

**FIGURA 10.5.**

**Arborele de decizie Vroom-Jago pentru un leadership participativ**

| | | |
|---|---|---|
| QR | Calitatea exigenţelor (Quality Requirements): | Cât de importantă este calitatea tehnică a deciziei? |
| CR | Necesitatea angajării (Commitment Requirements): | Cât de importantă este angajarea subordonaţilor în îndeplinirea deciziei? |
| LI | Informaţiile liderului (Leader's information): | Aveţi destule informaţii pentru a lua o decizie de bună calitate? |
| ST | Structura problemei (Problem Structure) | Este problema bine structurată? |
| CP | Necesitatea angajării (Commitment probability): | Dacă ar fi să luaţi decizia singur, este destul de sigur că subordonanţii se vor angaja să o îndeplinească? |
| GC | Congruenţa obiectivelor (Goal Congruence): | Împărtăşesc subordonaţii dumneavoastră obiectivele organizaţionale care vor fi atinse prin rezolvarea problemei? |
| CO | Conflictele între subordonaţi (Subordinate Conflict): | Sunt probabile conflicte între subordonaţi legate de preferinţele pentru anume soluţii? |
| SI | Informaţiile subordonaţilor (Subordinate Information): | Sunt probabile conflicte între subordonaţi legate de preferinţele pentru anume soluţii? |




Sursa: Vroom, V.H., & Jago, A., G. (1988), *The new leadership: Managing participation in organizations.* Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

BCU ASE CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

### *Funcționează participarea?*

Ajungem acum la esență - oferă leadership-ul participativ rezultate benefice? Există dovezi solide că angajații care au şansa de a participa la decizii declară că au mai multe satisfacții profesionale decât ceilalți. Astfel, cei mai mulți muncitori par *să prefere* un mediu profesional participativ. Totuşi efectele pozitive ale participării asupra productivității sunt discutabile. Pentru ca participarea să fie tradusă într-o productivitate mai mare, se constată că trebuie să existe anumite condiții avantajoase. Mai specific, participarea funcționează cel mai bine când subordonații au o viziune favorabilă asupra ei, sunt inteligenți şi cunoscători ai problemei şi când sarcina este destul de complexă pentru ca participarea să fie utilă.[30] În general, aceste condiții sunt încorporate în modelul Vroom-Jago. Ca şi orice altă strategie de leadership, utilitatea depinde de constrângerile contextului respectiv.

## LEADERSHIP-UL TRANSFORMAȚIONAL ŞI CARISMA

Până acum am studiat diferitele aspecte a ceea ce putem numi leadership tranzacțional. Leadership-ul tranzacțional este leadership-ul bazat pe un schimb destul de direct între lider şi secondanți - subordonații se poartă bine şi liderul îi recompensează; liderul foloseşte un stil participativ şi subordonații vin cu idei bune. Deşi poate părea dificil ca rolul să fie bine interpretat, un astfel de leadership este rutinier, în sensul că el este îndreptat în special spre alinierea comportamentului subordonatului la obiectivele organizaționale. Dar ne putem gândi la exemple mai dramatice de leadership, în care liderii au avut un efect mult mai profund asupra secondanților, dându-le o nouă viziune, care le-a insuflat o angajare profundă față de un proiect, un departament sau o organizație. Un astfel de leadership se numeşte leadership transformațional, pentru că liderul schimbă în mod decisiv convingerile şi atitudinile secondanților pentru a corespunde noii viziuni.[31]

***Leadership transformațional.*** *Punerea la dispoziția secondanților a unei noi viziuni care să la insufle o reală angajare.*

Exemple bine cunoscute de leadership transformațional sunt uşor de găsit - fondarea liniilor SW de către Herb Kelleher, rolul lui Michael Eisner la Disney, viziunea lui Steve Jobs căruia i se datorează succesul companiei Apple Macintosh, reorientarea de la Drake Business Schools întreprinsă de Mary Ann Lawler sau permanenta revizuire a strategiei de la General Electric efectuată de Jack Welch. Fiecare din aceşti lideri a mers mai departe decât un simplu rol instituțional de director şi chiar mai departe de rolul de lider tranzacțional spre reala transformare a gândirii subordonaților în privința muncii lor. Totuşi, aceste exemple proeminente nu trebuie să arunce în umbră leadership-ul transformațional care se poate desfăşura în locuri mai puțin vizibile decât marile companii. Un antrenor nou poate revitaliza o echipă de fotbal amărâtă, iar un regizor energic poate întoarce soarta unei asociații teatrale muribunde folosind aceleaşi tipuri de abilități ca şi cei citați mai sus.

Dar care sunt abilitățile acestor excepționali lideri transformaționali, care încurajează abnegația şi un considerabil efort din partea secondanților? Profesorul Bernard Bass de la State University of New York la Binghampton a făcut cercetări extinse asupra liderilor transformaționali.[32] Bass observă că ei sunt în general buni în aspecte tranzacționale cum sunt clarificarea rutei spre obiectiv şi recompensarea performanței. Dar el observă şi trei calități care îi separă pe liderii transformaționali de colegii lor tranzacționali: stimularea intelectuală, considerația individuală şi carisma.

### *Stimularea intelectuală*

Stimularea intelectuală contribuie în parte la aspectul de "nouă viziune" al leadership-ului transformațional. Oamenii sunt stimulați să se gândească la probleme, aspecte şi strategii, într-un mod nou. Adesea creativitatea şi noutatea în sine intră în joc. De exemplu, Steve Jobs a fost convins că Apple Macintosh trebuie să fie extrem de uşor de folosit. După cum vă dați seama, mulți dintre specialiştii care voiau să lucreze în proiectele sale trebuiau să fie convinşi de importanța acestei calități, iar Steve Jobs era exact omul potrivit, făcându-i să înțeleagă ce trebuie să simtă un utilizator începător.

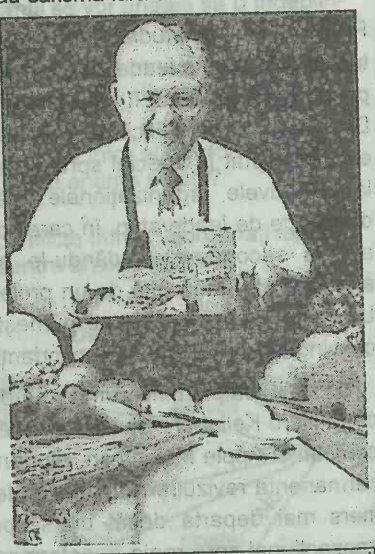
## Considerația individualizată

Considerația individualizată implică tratarea subordonaților ca indivizi distincți, arătând preocupare pentru dezvoltarea lor personală şi servind ca mentor atunci când este cazul. Accentul se pune pe o încercare perfect direcționată spre a satisface nevoile persoanei respective în contextul obiectivelor generale. Bass arată că această considerație individualizată este izbitoare când vine din partea unui cadru militar, pentru că în cultura militară se subliniază tratamentul egal şi impersonal. Generalul Norman Schwartzkopf, comandantul trupelor Statelor Unite în cadrul operațiunii Furtună în deşert din Golf, era ştiut pentru această tehnică. Un alt exemplu de considerație individualizată este faptul că Herb Kelleher de la SW cunoaşte personal o mare parte din angajați.

## Carisma

*Carisma. Abilitatea de a obține o loialitate puternică şi devotament de la adepți astfel încât să se exercite o puternică influență asupra lor.*

Carisma este al treilea şi de departe cel mai important aspect al leadership-ului transformațional. De fapt, mulți autori vorbesc pur şi simplu de leadership-ul carismatic, deşi sunt multe persoane care au carismă fără să fie lideri. Carisma este un termen derivat din greceşte, dintr-un cuvânt cu sensul de *dăruit* sau *favorizat*. Indivizii carismatici au fost portretizați de-a lungul istoriei ca având calități personale care le dau o putere extraordinară în a-i influența pe alții. Ei tind să ceară devoțiune şi loialitate puternice şi aceasta inspiră o dăruire entuziastă şi un mare efort îndreptat spre îndeplinirea misiunii alească de lider. Potrivit conceptelor pe care le-am dezvoltat în capitolul 9, secondanții ajung să creadă şi *să se identifice* cu liderul carismatic şi *să internalizeze* valorile şi obiectivele acestuia. Carisma oferă suportul emoțional al leadership-ului transformațional.



Carisma este un aspect important al leadershipului transformațional. Dave Thomas de la restaurantele Wendy este un lider carismatic care cere salariaților săi multă loialitate şi devotament.

Se pare că ivirea carismei este o funcție complexă de trăsături, comportamente şi capacitatea de a fi la locul potrivit la timpul potrivit.[33] Trăsăturile proeminente cuprind încrederea în sine, spiritul dominator şi fervoarea propriilor convingeri. Carismaticii acționează adesea aşa încât să creeze impresia succesului şi realizărilor personale. Au mari aşteptări de la performanțele secondanților şi în acelaşi timp îşi exprimă încrederea în capacitatea lor, ceea ce consolidează stima acestora față de ei înşişi. Obiectivele propuse de liderii carismatici au deseori o tentă morală sau ideologică. În plus, astfel de lideri se ivesc pentru a articula sentimentele secondanților la vremuri de frământări şi discordii. Dacă aceste sentimente merg împotriva structurii de putere existente, liderul va fi perceput ca deosebit de curajos.

Înregistrarea video a lui Kelleher, provocându-i pe angajații săi să înfrunte amenințarea companiei concurente United Airlines, are supratonuri morale şi ideologice. Loialitatea şi devoțiunea angajaților de la SW pentru el este ilustrată de nota de mulțumire pe care i-au adresat-o prin *USA Today*.

**Stadiile carismei.** O viziune demnă de interes descrie apariția carismei ca pe un proces cu stadii proprii.[34] Deşi astfel de stadii nu se simt în toate exemplele de carismă, portretizarea clarifică modul în care carisma contribuie la leadership-ul transformațional.

- În primul stadiu, liderul evaluează atent statu quo-ul pentru a vedea posibilitățile de schimbare. El acordă o atenție deosebită estimării nevoilor subordonaților şi constrângerilor organizaționale. În acelaşi timp, liderul caută sau chiar provoacă deficiențe stării curente a lucrurilor. De exemplu, poate comanda un studiu de piață pentru a arăta cât de mare este cererea pieței pentru un produs pe care organizația *nu* îl oferă.
- În stadiul al doilea, liderul formulează o viziune sau o misiune care pune în discuție situația curentă şi care corespunde cumva nevoilor şi aspirațiilor secondanților. El poate avea ideea unui produs care va reîntoarce firma la vechea sa reputație de inovatoare în inginerie. În acest stadiu pentru a articula viziunea secondanților este importantă controlarea impresiilor. Aici intră în joc retorica, încrederea în sine şi în ceilalți. Este subliniată

capacitatea noii viziuni de a schimba starea de lucruri actuală.

- În al treilea stadiu al apariției carismei, liderul îi face pe subordonați să realizeze noua viziune, adesea dând exemplu de autosacrificiu sau expunând cu ostentație o expertiză neconvențională pentru a construi încrederea subordonaților. Liderul va lucra nenumărate ore peste program, va risca să-i provoace pe acei membri ai organizației care îi amenință viziunea și va sugera soluții neobișnuite dar fezabile.

Carisma a fost studiată mai mult printre liderii politici și cei ai mișcărilor sociale. Winston Churchill, Martin Luther King, Nelson Mandela și Gandhi sunt carismatici. Studiile au conchis că dintre președinții americani Jefferson, Jackson, Lincoln, Kennedy și Reagan erau carismatici, în timp ce Coolidge, Harding și Buchanan - nu.[35] Printre liderii carismatici din lumea afacerilor este citat adesea Lee Iacocca.[b]

Trebuie să menționăm în trecere că și carisma are partea sa întunecată, care se vede atunci când liderul carismatic abuzează de puterea sa din rațiuni pur personale.[36] Astfel de oameni exploatează nevoile secondanților pentru a urmări obiective nesăbuite. Un exemplu de abuz de carismă este Adolf Hitler. Vom explora abuzurile de putere în capitolul 13.

Pentru a rezuma, putem spune că liderul transformațional oferă stimulare intelectuală și considerație individualizată secondanților săi. Dar cel mai important este că el prezintă carismă. Rezultatele cercetărilor recente sugerează că subordonații percep astfel de lideri ca fiind deosebit de eficienți în stimularea atât a eforturilor cât și a satisfacției profesionale.[37]

Înainte de a continua, opriți-vă și citiți tableta **"Fiți dumneavoastră managerul !"** despre dezvoltarea leadership-ului.

## *FIȚI DUMNEAVOASTRĂ MANAGERUL! Dezvoltarea leadership-ului la Levi Strauss & Co.*

În timpul anilor '70 Levi Strauss & Co. s-a bucurat de un succes fenomenal, blugii devenind un articol de universală răspândire.

**TOMMY JO DAVES, O BUNICĂ DE 58 DE ANI, RĂSPUNDE DE FABRICA LEVIS ÎN MURPHY, CAROLINA DE NORD, CARE ANGAJEAZĂ 385 DE MUNCITORI ȘI PRODUCE CAM 3 MILIOANE DE PERECHI DE BLUGI PE AN**

Conducerea companiei și-a dat seama că vânzările de blugi nu vor crește la infinit și a încercat să diversifice oferta, dar fără succes. În anii '80 gustul amar s-a resimțit o dată cu restângerea pieței și închiderea mai multor fabrici, o acțiune care încălca obiectivul implicit al companiei privind angajarea pe termen lung și grija pentru salariați.

Pentru a repune firma în cursă, echipa managerială a pus la punct o Declarație de misiune și aspirații, menită să clarifice obiectivele companiei și comportamentele de leadership necesare pentru atingerea lor. Acestea cuprindeau valorizarea diversității, managementul etic, comunicarea clară și împuternicirea forței de muncă. Directorii au descoperit repede că o asemenea declarație nu garanta schimbări în comportamentele celor vizați. Astfel că au stabilit Săptămâna de Leadership, un program de instruire de o săptămână pentru a însoți declarația de asistență concretă pentru manageri. Un sondaj a scos la iveală faptul că în general angajații sprijineau "Aspirațiile", dar simțeau că nu prea sunt puse în practică. Ce ați face pentru a traduce instruirea din Săptămâna de Leadership în comporta-mente concrete ?

1. Care sunt câțiva dintre factorii generali care restricționează transferul oricărei instruiri de leadership în serviciu ?
2. Ce poate face Levi Strauss pentru a se asigura că managerii săi acționează ca lideri pentru "Aspirațiile" companiei?

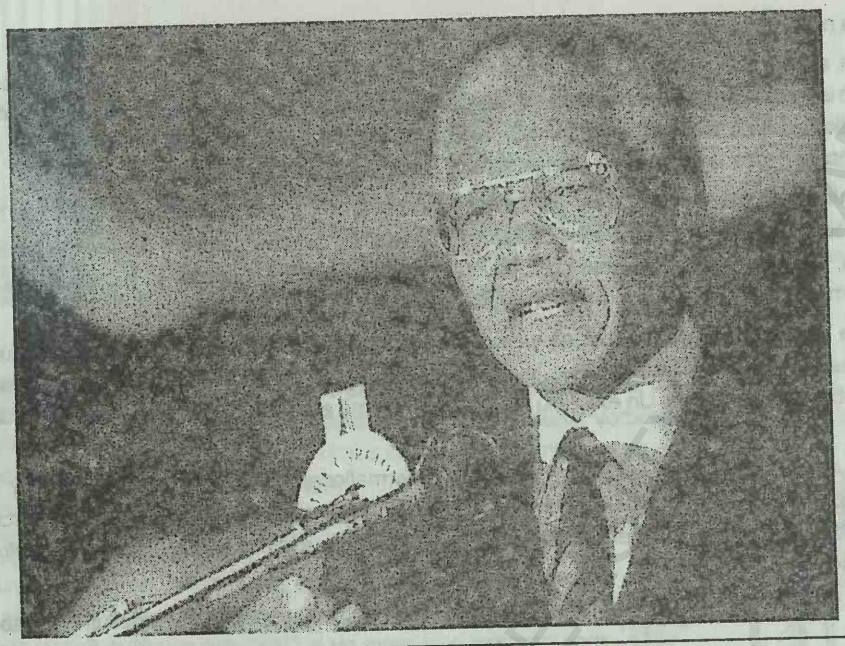
Pentru a afla ce a făcut compania, citiți **Agenda Managerului**, la sfârșitul capitolului.

---

Sursa: Conger, A. (1992) Learning to lead, San Francisco: Jossey-Bass; Laabs, J.J. (1992, decembrie) HR's vital role at Levi Strauss. *Personnel Journal,* pp 34-36; Howard, R. (1990,

---

b N.T. Plecat de la Ford și devenit președintele firmei Chrysler, pe care a preluat-o pe marginea falimentului și a revigorat-o. Salariul pe care și l-a fixat în primul an, ca semn de încredere deplină în perspectivele ulterioare ale firmei, a fost de 1 dolar.



Nelson Mandela este liderul politic al Africii de Sud ce se bucură de înaltă consideraţie. Carisma sa, precum şi viziunea sa pentru o Africă de Sud liberă au fost factori importanţi în campania sa electorală.

## GEN, CULTURĂ ŞI STIL DE LEADERSHIP

Tind bărbaţii şi femeile să adopte stiluri diferite de leadership? Recent, un număr de cărţi de popularizare au argumentat că femeile lider sunt mai intuitive, mai puţin orientate spre ierarhie şi mai colaborative decât colegii lor bărbaţi. Este adevărat? Observaţi că două logici în opoziţie pot să funcţioneze în acest caz. Pe de o parte, experienţe de socializare diferite îi conduc pe bărbaţi şi femei la a învăţa moduri diferite de a exercita influenţă asupra altora. Pe de altă parte, bărbaţii şi femeile ar trebui să fie în mod egal capabili să graviteze în jurul celui mai adecvat stil pentru o împrejurare dată, ceea ce ar avea ca rezultat absenţa unei diferenţe generale de stil.

O analiză foarte atentă a probelor, întreprinsă de Alice Eagly şi Blair Johnson, ajunge la concluzia că sunt puţine diferenţe de stil de leadership între femei şi bărbaţi în organizaţii, cu o excepţie: femeile tind să fie mai participative sau mai democratice decât bărbaţii.[38] De ce? O teorie susţine că femeile au abilităţi sociale mai bune, care le dau posibilitatea să conducă cu succes procesul de a-ceda-ceva-pentru-a-câştiga-altceva pe care îl presupune participarea. O altă teorie afirmă că femeile evită stilul mai autocratic pentru că el încalcă stereotipurile despre sexul slab şi provoacă reacţii negative. De fapt, chiar există probe solide care atestă că oamenii evaluează negativ femeile care adoptă stiluri de leadership stereotipizate ca fiind masculine (adică directive şi autocratice).[39] Bărbaţii au mai multă libertate decât femeile în alegerea stilului.

Sunt diferitele stiluri de leadership la fel de eficiente în toate culturile? O anumită universalitate este de aşteptat. De exemplu, oriunde în lume pare rezonabil să fii ceva mai directiv cu subordonaţii neexperimentaţi sau neinstruiţi şi să fii participativ când subordonaţii au cunoştinţe de specialitate, iar tu însuţi eşti neinformat.

Totuşi, preferinţele pentru unul din stiluri variază o dată cu valorile culturale. De exemplu, stilurile mai directive vor fi mai acceptabile în culturile care favorizează diferenţe de putere mari, cum sunt culturile din unele ţări latino-americane. Pe de altă parte, abordările mai participative au înflorit în culturile care s-au îndepărtat atât de individualism cât şi de diferenţele mari de putere, cum sunt culturile japoneză şi scandinavă.

## CONTEAZĂ LEADERSHIP-UL ?

Contează leadership-ul cu adevărat? Are el o influenţă puternică asupra eficacităţii organizaţiilor? Pare o întrebare incredibilă, după ce am dedicat atâtea pagini consideraţiei, structurării, influenţelor situaţionale, participării şi transformării. Însă, după cum aţi văzut, studiul leadership-ului, în ciuda volumului, nu a produs un acord perfect asupra a ceea ce constituie leadership-ul eficient. Poate ne luptăm cu morile de vânt. Poate leadership-ul nici nu este important pentru organizaţii. Să examinăm argumentele pro şi contra ale chestiunii.

### *Argumente pro şi contra influenţei liderului*

Ideea că leadership-ul este important stă în premisa că o influenţă specială este necesară pentru a face lucrurile să meargă, pentru că noi nu putem proiecta organizaţiile perfect şi complet. Cunoaşteţi probabil fenomenul. Casierul de la universitate nu vă poate da înapoi o taxă până nu este aprobată de serviciul financiar. Serviciul nu aprobă nimic fără viza profesorului. Iar profesorul şi-a luat anul sabatic şi a plecat în Tasmania! Aici chiar avem un caz în care leadership-ul este necesar! Cu alte cuvinte şcolile, spitalele şi întreprinderile au multe hiatusuri şi rătăciri în hăţişurile funcţionării care pot fi rezolvate numai printr-un leadership eficient. Mai specific vorbind,

- Organizaţiile nu au o regulă sau o politică pentru fiecare situaţie în parte. (Şeful decide dacă o anume absenţă este motivată sau nu.)
- Mediile organizaţionale se schimbă, iar cineva trebuie să reacţioneze la aceste schimbări. (Liderul este necesar să fie în fruntea schimbărilor cum sunt programele de management al calităţii totale sau de diversificare a forţei de muncă.)
- Membrii organizaţiilor au nevoi şi obiective diferite. (Un manager înţelept poate motiva un angajat prin lucrări incitante din punct de vedere profesional, iar pe un altul, printr-o promisiune de creştere a salariului.)[40]

Condiţii de această natură sugerează că există *un considerabil spaţiu de manevră* pentru acţiuni de leadership care pot ajuta sau împiedica organizaţia în atingerea obiectivelor sale.[41]

Ideea că leadership-ul nu este aşa de important pleacă de la premisa că există factori care restricţionează indivizii-interpreţi ai rolurilor în leadership. Cu alte cuvinte potenţialul de influenţare este inhibat şi libertarea de acţiune a liderului este mai degrabă aparentă decât reală. Un autor a susţinut că următorii factori limitează impactul liderilor:[42]

- În cele mai multe organizaţii, selecţia rigidă şi politicile de promovare dictează ca aceia care ajung în poziţii de conducere să aibă stiluri foarte asemănătoare (Dacă toţi managerii dintr-un serviciu se comportă similar, ei au influenţe similare - oricare dintre ei este uşor de înlocuit cu altul de eficienţă egală.)
- Performanţa liderului poate fi puternic afectată de factori externi, asupra cărora nu are nici un control. (Cel mai bun şef din companie poate fi incapabil să biruie resentimentul angajaţilor faţă de munca murdară şi plictisitoare pe care o cere o anume tehnologie.)

Punctul de vedere conform căruia leadership-ul contează, precum şi cel că nu contează par ambele raţionale, ceea ce sugerează că ambele poziţii pot fi adevărate în anumite circumstanţe. Să examinăm aceste circumstanţe.

### *Factorii neutralizanţi şi substituenţii leadership-ului*

Experţii au propus câteva concepte interesante ca răspuns la întrebarea dacă leadership-ul contează sau nu.[43] În primul rând, ei susţin că subordonaţi, activităţi şi caracteristici organizaţionale specifice pot funcţiona

ca **factori neutralizanţi** ai leadership-ului. Când aceşti factori sunt prezenţi în muncă, ei reduc posibilităţile liderului de a exercita influenţă. În acest caz, deci, leadership-ul poate să "nu conteze" pentru că încercările de influenţare sunt blocate. Când astfel de factori sunt absenţi, liderul poate avea un efect important asupra satisfacţiei şi performanţelor subordonaţilor. Să ne gândim la următoarele situaţii:

*Agenţi neutralizanţi ai leadership-ului. Factori prezenţi în cadrul profesional care reduc posibilităţile liderului de a exercita influenţă.*

- Martin este un inginer petrolist într-o mare companie de profil. El este agent itinerant, care are de-a face cu problemele filialelor companiei din întreaga lume, fiind mereu "pe drumuri". Îşi vede şeful cam o dată la două luni. Martin este foarte interesat de munca sa şi nu-i pasă ce evaluare sau mărire de salariu primeşte.
- Shawn îşi face stagiul în management într-o mare companie de asigurări. Biroul ei este lângă al şefului şi îl consultă cam de zece ori pe zi. Shawn speră să obţină o bună evaluare astfel încât să primească o promovare profitabilă.

Evident, şeful lui Shawn este într-o poziţie mai bună decât şeful lui Martin pentru a-şi exercita influenţa. Potenţialul de leadership al acestuia din urmă este oarecum neutralizat de faptul că-l vede rar pe Martin şi, în plus, acesta nici nu răspunde la genul de recompense pe care le poate el oferi.

*Substituenţi pentru leadership. Factori în mediul de muncă în măsură să ia pot lua locul unui leadership activ, făcându-l redundant.*

Mergând mai departe, constatăm că unii factori neutralizanţi pot de fapt servi ca **substituenţi** pentru leadership. Cu alte cuvinte, unii sobordonaţi, unele activităţi şi caracteristici organizaţionale pot opera spre a face leadership-ul redundant.

În timp ce simpli factori neutralizanţi reduc *eficacitatea* tentativelor de leadership, *substituenţii* îi reduc necesitatea. Să discutăm următoarele situaţii:

- Un grup de 10 sudori şi mecanici asamblează o conductă de gaze naturale. Toţi sunt foarte experimentaţi şi lucrează bine împreună, ca o echipă unită de prieteni. Sarcina lor este clară, respectiv să monteze 50 de metri de conductă pe zi.
- Un grup de experţi în computere a decis să fondeze o nouă firmă de soft. Sunt cu toţii experţi în profesia lor, dar nu ştiu nimic despre cum ar putea finanţa compania sau cum ar putea face marketing pentru produsele lor.

În care din aceste situaţii pare mai necesar leadership-ul? Pentru echipa de la conductă liniaritatea activităţii şi relaţiile prieteneşti de muncă pot servi foarte bine drept substitut al unui leadership activ oficial. N-ar fi nimic surprinzător dacă echipa ar lucra bine câteva zile în care şeful este bolnav. Pe de altă parte, propusa firmă de soft plânge după leadership. Obiectivele sale sunt neclare iar fondatorii s-ar putea să nu ajungă uşor la un acord. Nu există substitut pentru leadership aici.

Fig. 10.6 rezumă un număr de potenţiali agenţi neutralizanţi ai leadership-ului. În unele cazuri ei pot acţiona şi ca substituenţi. În primul exemplu discutat (Martin faţă de Shawn), indiferenţa faţă de recompensă şi distanţa fizică au fost prezentate ca simpli agenţi neutralizanţi. Aceşti factori reduc impactul leadership-ului, dar nu reduc nevoia de leadership. În al doilea exemplu, sarcina clară, executanţii experimentaţi şi coeziunea funcţionează ca substitute pentru leadership-ul formal al echipei. Grupul de la computer nu a avut avantajul acestor substituenţi. Observaţi că unii factori neutralizează influenţarea socio-emoţională, unii neutralizează influenţarea misiunii şi unii - pe amândouă. De exemplu, subordonaţii cu mare experienţă şi ridicată calificare au nevoie de puţin leadership, dar ei necesită, totuşi, un suport socio-emoţional din partea liderului.

În rezumat, leadershipul "contează" cel mai mult atunci când agenţii neutralizanţi şi substituenţii sunt absenţi în abilităţile şi atitudinile subordonaţilor, în designul misiunii de îndeplinit sau în cel organizaţional. Prezenţa agenţilor neutralizanţi şi a substituenţilor reduce impactul leadership-ului formal.[44]

FIGURA 10.6.

Agenți neutralizanți ai leadership-ului

| Caracteristici | Va neutraliza un leadership prin consideraţie sau socio-emoţional | Va neutraliza un leadership prin structurare sau prin misiune |
|---|---|---|
| Ale subordonaților | | |
| Abilitate, experiență, cunoştinţe | | X |
| Orientare profesională | X | X |
| Indiferența față de recompense | X | X |
| Ale misiunii de îndeplinit | | |
| Clară şi rutinieră | | X |
| Dispune de propriul său feedback | | X |
| Intrinsec satisfăcătoare | X | |
| Ale organizației | | |
| Reguli şi proceduri inflexibile | | X |
| Grupuri de muncă unite | X | X |
| Distanță spațială între lider şi subordonat | X | X |

Sursa: din Kerr, S., & Jermier, J.M. (1978). *Organizational Behaviour and Human Performance, 22, p.378.*

**Agenda managerului** *Dezvoltarea leadership-ului la Levi Strauss &Co.*

Levi Strauss ia în serios Săptămâna de Leadership. Ea este sprijinită de direcțiune şi sute de manageri au trecut prin această instruire.

1. Factorii care pot inhiba punerea în practică a unei instruiri în leadership sunt a) şeful celui în cauză nu este receptiv, b) angajații sunt suspicioşi în legătură cu noul comportament al managerului lor, c) scopul final nu este limpede pentru manager sau pentru angajați şi d) nu există recompense disponibile pentru reuşita transformării comportamentale.

2. Levi Strauss a pus la punct un sistem de sprijin al instruirii care a evitat sau a depăşit mulți dintre acești agenți neutralizanți ai leadership-ului. Sistemul include o comunicare mai bună cu angajații prin buletinul informativ al companiei şi oferirea unei instruiri şi angajaților, astfel încât ei să înțeleagă mai bine misiunea şi aspirațiile firmei. Grupurile operative au studiat chestiuni ca împuternicirea şi problemele minorităților. Astfel de grupuri generează informații care dau posibilitatea managerilor să *acționeze* conform instruirii.

Evaluarea performanțelor şi recompensele se concentrează foarte mult pe dimensiunea de leadership a posturilor manageriale.

## REZUMAT

- Leadership-ul are loc atunci când un individ exercită influență asupra îndeplinirii obiectivelor de către alții, în context organizațional. Studiile inițiale asupra leadership-ului s-au preocupat de identificarea trăsăturilor fizice, psihologice şi intelectuale care pot prezice eficacitatea unui lider. Unele trăsături apar corelate slab cu capacitatea de leadership, dar nu există trăsături care să garanteze leadership-ul în toate situațiile.
- Studiile asupra leadership-ului spontan au identificat două funcțiuni importante de leadership - funcțiunea de misiune şi cea socio-emoțională. Prima implică sprijinirea grupului pentru atingerea obiectivelor prin planificare şi organizare, în timp ce a doua implică rezolvarea disputelor şi menținerea unui mediu plăcut de

lucru. Explorarea comportamentelor liderilor desemnaţi s-a concentrat pe structurare şi consideraţie, care sunt similare comportamentelor de misiune şi socio-emoţional. Eficacitatea consideraţiei şi a structurării depinde de natura activităţii şi de subordonaţi. Comportamentul liderului de recompensare se pare că este o strategie mai lipsită de riscuri decât comportamentul de pedepsire.

- Am discutat două teorii situaţionale de leadership. Teoria contingenţei a lui Fiedler sugerează că diferitele orientări în leadership sunt necesare în funcţie de situaţia mai mult sau mai puţin favorabilă pentru lider. Favorizarea depinde de structura sarcinii, de puterea poziţiei liderului şi de calitatea relaţiilor acestuia cu membrii grupului. Fiedler susţine că liderii orientaţi spre îndeplinirea misiunii acţionează cel mai bine în situaţii care le sunt fie foarte favorabile fie foarte defavorabile. Liderii orientaţi spre relaţia socială se spune că acţionează cel mai bine în situaţii de mediu favorizante. Teoria rutei spre obiectiv a lui House sugerează că liderii sunt mai eficienţi când sunt capabili să clarifice rutele spre diversele obiective ale subordonaţilor care prezintă interes pentru companie. După House, eficacitatea comportamentului directiv, de sprijin, participativ şi orientat spre realizări depinde de natura subordonaţilor şi caracteristicile mediului de muncă.
- Comportamentul participativ implică subordonaţii în deciziile legate de muncă. Participarea poate creşte motivarea subordonaţilor şi poate duce la decizii de calitate şi mai uşor acceptate. Modelul Vroom-Jago specifică gradul de participare recomandabil în diferitele tipuri de decizii. Participarea funcţionează cel mai bine când subordonaţii sunt doritori de participare, când sunt inteligenţi şi cunoscători în domeniu şi când activitatea în discuţie este destul de complexă.
- Liderii transformaţionali schimbă convingerile şi atitudinile secondanţilor pentru a corespunde unei noi viziuni. Ei oferă stimulare intelectuală şi consideraţie individualizată. În plus, au carismă, capacitatea de a comanda, abnegaţie, efort şi loialitate extraordinare din partea secondanţilor.
- Leadership-ul este mai important când există puţini agenţi neutralizanţi sau substituenţi. Agenţii neutralizanţi sunt factori care fac tentativele de leadership mai puţin eficiente şi substituenţii sunt factori care pot înlocui influenţa liderului.

## CONCEPTE CHEIE

Leadership
Trăsături

Lider de misiune
Lider socio-emoţional
Consideraţie
Structurare
Comportament de recompensare
Comportament de pedepsire

Teoria contingenţei
Cel mai indezirabil coleg de muncă (CMICM)
Teoria rutei spre obiectiv
Leadership participativ
Leadership transformaţional
Carisma
Agenţi neutralizanţi ai leadership-ului
Substituenţi ai leadership-ului

## ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUȚII

1. Numiți o trăsătură fizică, intelectuală sau de personalitate care poate fi asociată cu un leadership eficient și susțineți-vă poziția. Apoi discutați o situație în care această trăsătură poate să *nu* fie asociată cu un leadership eficient.

2. Discutați un caz de leadership spontan pe care l-ați observat. De ce s-a ivit persoana respectivă ca lider? A îndeplinit ea un rol socio-emoțional, de misiune sau ambele?

3. Comparați meritele relative ale considerației și structurării în următoarele situații de leadership: conducerea operațiunilor zilnice ale unei sucursale de bancă; comanda unei unități militare sub foc inamic; supravegherea unui grup de studenți care fac o slujbă murdară și plictisitoare de-a lungul unor zile de vară dogoritoare. Folosiți Teoria rutei spre obiectiv a lui House pentru a vă susține argumentele.

4. Fred Fiedler susține că CMICM al unui lider este greu de schimbat și că situațiile trebuie supuse unei "reinginerii" pentru a le ajusta în raport cu orientarea liderului. Să presupunem că o persoană orientată spre relațiile sociale (scor CMICM mare) se află într-o situație în care relațiile lider - membri sunt proaste, activitatea este nestructurată și puterea poziției sale este slabă. Ce ar trebui să facă pentru a obține o situație mai favorabilă stilului său ?

5. Descrieți o situație care ar fi ideală pentru participarea subordonaților la decizie. Comentați despre subordonați, problemă și cadrul de muncă. Descrieți și o situație în care participarea la luarea deciziei ar fi o strategie total lipsită de înțelepciune. De ce?

6. Discutați argumentele pro și contra pentru următoarea declarație: chiar atunci când un manager poate lua singur decizia adecvată, ar trebui să încerce să implice și subordonații.

7. Faceți deosebirea dintre agenții neutralizanți și substituenți leadership-ului. Dați câte un exemplu din fiecare.

8. Julio este un agent comercial foarte experimentat în echipamente electronice sofisticate. Este licențiat în electronică și este "pe drumuri" 11 luni pe an. Îi place munca sa și este foarte interesat și de comisioanele mari pe care le poate primi în acest post. Discutați situația sa din punctul de vedere al agenților neutralizanți și al substituenților leadership-ului șefului său.

9. Ce se pricep indivizii carismatici să facă pentru a obține acea extraordinară influență asupra altora?

10. Descrieți o situație de leadership în care un foarte carismatic lider transformațional *nu* ar fi persoana potrivită să ocupe postul.

### EXERCIȚIU PRACTIC
### Stilul de leadership

Mai jos sunt prezentate trei cazuri în care un lider se confruntă cu o problemă care îi cere luarea unei decizii. După ce citiți fiecare caz, folosiți-vă intuiția pentru a decide care din cele 5 strategii (A I, AII, CI, CII, GII) din modelul Vroom-Jago trebuie aplicată. Apoi recitiți fiecare caz și urmăriți caracteristicile de-a lungul arborelui de decizie din fig. 10.5. Diferă răspunsurile intuitive de cele oferite de arborele de decizie? Dacă da, ce factori au produs diferențierea?

### *Cazul 1*

Sunteți șeful unei echipe mari, care montează o conductă de țiței. Acum este timpul să vă estimați viteza de lucru pentru a programa data la care veți trimite materialele la următorul punct de lucru.

Cunoașteți natura terenului și aveți date din operațiunile anterioare care să vă permită să calculați viteza medie și varianța sa pe acel teren. Date fiind aceste variabile, este o simplă chestiune de calcul să aflați momentele limită, cel mai devreme și cel mai târziu, în care veți avea nevoie de materiale la următorul punct de lucru. Este important să calculați cu exactitate rezonabilă. Subestimarea ar duce la timpi morți pentru echipă, iar supraestimarea ar bloca un timp materialele acolo unde nu-i nevoie de ele.

Până acum, echipa a mers bine, și cei cinci supraveghetori și restul echipei se așteaptă la prime substanțiale dacă termină lucrul înainte de termen.

### *Cazul 2*

Faceți parte din personalul managerului de divizie și

aveţi o mare varietate de lucrări, atât de natură tehnică cât şi administrativă. Aţi fost desemnat să dezvoltaţi o metodă comună pentru toate cele cinci fabrici ale diviziei, vizând citirea înregistrărilor de pe aparate, centralizarea şi trimiterea lor în sistemul central de informaţii. Toate cele cinci fabrici sunt localizate într-o arie geografică relativ restrânsă.

Până acum au fost erori mari la citire şi/sau transmitere. Unele fabrici au erori considerabil mai mari decât altele şi metodele folosite la înregistrare şi transmitere diferă între ele. Este probabil, deci ca o parte din variaţia erorilor să fie funcţie de condiţiile locale şi nu de altceva, ceea ce va complica stabilirea unui sistem comun tuturor. Aveţi informaţii despre rata erorilor dar nu şi despre practicile locale care le generează sau despre condiţiile locale care cer practici diferite.

Toată lumea ar beneficia de îmbunătăţirea calităţii datelor, care sunt folosite la decizii importante. Dv. aveţi contact cu fabricile prin controlorii de calitate care sunt responsabili de culegerea datelor. Ei sunt un grup de oameni conştiincioşi, hotărâţi să-şi facă bine treaba, dar sunt foarte sensibili la interferenţa managerilor în operaţiunile pe care le fac. Orice soluţie care nu primeşte sprijin activ din partea lor nu are şanse să reducă semnificativ rata erorilor.

## *Cazul 3*

Sunteţi şeful unui comportament funcţional şi raportaţi directorului financiar. El v-a cerut să pregătiţi un raport despre portofoliul curent al firmei, incluzând recomandări pentru schimbarea criteriilor folosite în prezent. Au apărut îndoieli legate de eficienţa sistemului de acum în condiţiile actuale de pe piaţă şi există o insatisfacţie considerabilă privind rata profitului.

Vă gândiţi să scrieţi raportul, dar deocamdată nu ştiţi ce abordare să aveţi. Propria dumneavoastră specialitate este piaţa obligaţiunilor şi este clar că o cunoaştere detaliată a pieţii dividendelor, care vă lipseşte, ar creşte mult valoarea raportului. Din fericire, patru din oamenii dumneavoastră sunt specialişti pe diferite segmente ale acestei pieţe. Împreună deţin o vastă cunoaştere a complexităţii investiţiilor. Însă rareori cad de acord asupra celei mai bune căi de urmat pe piaţa de acţiuni. Sunt evident conştiincioşi şi cunoscători, dar au diferenţe majore de păreri când intră în discuţie filozofia şi strategia investiţională.

Aveţi 6 săptămâni pentru raport. Aţi început deja să vă familiarizaţi cu portofoliul curent al firmei şi vi s-a pus la dispoziţie setul de restricţii pe care orice portofoliu trebuie să-l îndeplinească. Problema dumneavoastră imediată este să veniţi cu câteva alternative la practicile prezente şi să o selecţionaţi pe cea mai promiţătoare pentru analiză detaliată în raport.

---

Sursa cazurilor: Vroom, V.H. & Yetton, P.W. (1973). *Leadership and decision making*, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press. © 1973 by University of Pittsburgh Press.

### STUDIU DE CAZ
### Institutul de ştiinţe Clearview

Jonathan Leigh scrie cazuri la Columbia Business School. L-a cunoscut pe profesorul Sam Morris de la Institutul de Ştiinţe Clearview în timpul uni zbor de la New York la Geneva. Morris se ducea să prezinte un raport unui comitet ONU asupra dezvoltării surselor alternative de energie. Vorbind cu Leigh despre Clearview, Morris părea nemulţumit.

> Noi, dintotdeauna, am avut o mare reputaţie - am făcut cercetări excelente şi am publicat în reviste prestigioase. Întotdeauna am iniţiat conferinţe ştiinţifice majore, unde am şi prezidat unele dintre sesiuni. Anul trecut, departamentul nostru a fost cel care a primit finanţarea ONU pentru dezvoltarea programului de energie solară. Folosim energia solară pentru a creşte alge, ca surse ieftine de proteine şi carbohidraţi. Am început să lucrăm la acest proiect acum câteva luni, dar nimic nu merge. Mă duc la Geneva să prezint raportul, dar ce o să spun?
>
> Avem absolvenţi talentaţi - nu-i luăm decât pe cei mai buni. Avem şi un personal tehnic extrem de calificat; şi, spre deosebire de alte institute, fiecare profesor din departament are propriul său tehnician. Pe al meu îl cheamă Saul Gardner. Chiar când lucrez la cele mai complicate probleme, pot conta că face el experimentele de rutină, pentru că a învăţat să manevreze echipamentul şi să-mi facă un raport a doua zi. Dar acum totul s-a schimbat. Tehnicienii parcă au devenit deodată incompetenţi şi proiectul abia dacă se mişcă.

Zborul s-a încheiat înainte ca Leigh şi Morris să poată discuta problema, dar Leigh s-a decis să petreacă un timp la Clearview când va reveni în New York.

## CADRUL GENERAL

Clearview este un institut de cercetare ştiinţifică, celebru în lume, fondat de James D. Clearview în 1948. El credea cu putere în promovarea cercetării pentru beneficiul omenirii. Era dorinţa lui specială ca fiecărui profesor să îi fie garantată cea mai mare libertate academică, iar cercetarea individuală să fie facilitată prin orice mijloc.

Doar un mic număr de cercetători şi tehnicieni au fost angajaţi la Clearview la începutul anilor '50. Institutul era organizat ca o singură unitate, cu o structură pronunţat informală.

Milt Irving a fost unul din primii care şi-au luat doctoratul acolo. Încântător şi sclipitor, a avansat neobişnuit de repede. Călătoriile sale frecvente şi contactele personale cu membrii excepţionali ai comunităţii ştiinţifice au crescut prestigiul institutului. Numele său a atras mulţi oameni de ştiinţă, dintre care câţiva au venit să lucreze acolo numai ca să colaboreze cu el. Cu trecerea timpului, institutul s-a extins, necesitând în cele din urmă împărţirea pe departamente. Irving a fost numit şeful departamentului de biofizică.

Printre cei veniţi la Clearview pentru Irving se aflau Sam Morris şi Jack Burton. Amândoi s-au dovedit excelenţi cercetători şi dascăli, care şi-au dedicat timpul predării în cadrul programului postuniversitar. Această activitate nu s-a interferat cu cercetarea pentru că cea mai mare parte a muncii de laborator era făcută de tehnicieni.

Impresionat de succesele lui Morris şi ale lui Burton, Irving a decis să le delege autoritate deplină în controlul şi supravegherea subordonaţilor lor. Irving şi-a menţinut poziţia de şef activ al departamentului, dar şi-a limitat celelalte responsabilităţi la studenţii şi tehnicienii lui.

Între timp, Clearview a câştigat faimă internaţională. Un sondaj naţional asupra subiectelor de cercetare ştiinţifică a arătat că alte institute, competitoare cu Clearview, s-au diversificat prin angajarea în numeroase proiecte de cercetare aplicată. Unii cercetători de la Clearview se gândeau să-şi diversifice şi ei subiectele de studiu, dar îi reţinea gândul că pentru aceasta ar fi fost necesare o schimbare în politicile instituţionale şi restructurarea celor mai multe departamente existente.

Efectul bulgărelui de zăpadă al crizei de energie l-a făcut pe Irving să-şi regândească abordarea şi, cu un an în urmă, după câteva ezitări, a decis să devieze de la politicile instituţionale; a făcut o cerere şi a obţinut finanţarea pentru programul de dezvoltare a energiei solare.

Fondurile disponibilizate în primul an au fost impresionante, deşi termenii finanţării erau rigizi. Comitetul ONU nu insista în verificarea cheltuielilor şi distribuirii fondurilor dar cerea returnarea a tot ceea ce nu s-a cheltuit în primul an. Prelungirea finanţării depindea de aprecierea favorabilă a rezultatelor iniţiale.

## DEPARTAMENTUL DE BIOFIZICĂ

Intrând în laboratorul lui Irving la 8:30 dimineaţa, Johnatan Leigh a fost surprins să o întâlnească pe doamna Smith, tehniciana acestuia, pregătind un experiment.

Leigh: Toţi veniţi aşa cu noaptea în cap?

Smith: Nu, doar eu! Eu vin pe la 7:00 şi plec de îndată ce termin. Îl ştiu pe Profesorul Irving de când a absolvit, acum 25 de ani! Lucrez numai pentru domnia-sa. Orarul eu mi-l fac, trebuie doar să fac treaba din ziua respectivă.

Atitudinea doamnei Smith reflectă poziţia solidă de care se bucură tehnicienii la Clearview. Sindicatul lor este foarte activ şi nu s-a auzit vreodată să fie concediat vreunul. Primesc posturi cu uşurinţă şi promovarea are la bază vechimea în serviciu. Sunt bine plătiţi şi obţin beneficii frumoase prin sindicat. Însă nu primesc recompense de la superiorii direcţi.

Personalul ştiinţific cuprinde absolvenţi, cercetători cu grade mici şi mari şi profesori. Cei mai mulţi absolvenţi părăsesc institutul după ce termină cursurile postuniversitare.

Cercetătorii sunt promovaţi după capacităţi şi rezultate. Există întotdeauna destui candidaţi pentru poziţiile de cercetători stagiari, deşi rata de rămânere pe post este de 1 la 15. Din cauza aceasta tehnicienii n-au nici o tragere de inimă să lucreze cu tineretul, deoarece nu doar că se consideră superiori, dar îi privesc pe tineri doar ca "angajaţi temporari".

Profesorul Irving a ajuns puţin după 8:30 şi i-a spus lui Leigh ce mândru este de finanaţarea obţinută. În ciuda încărcării administrative şi a

recentei numiri ca preşedinte al consiliului directorial, găsea destul timp să vină în laborator. Iubea atmosfera şi uneori lucra alături de dna Smith. N-avea nici o îndoială că Morris şi Burton îşi vor face partea lor de proiect. Nu credea în interacţiunea excesivă cu membrii departamentului care nu-i erau subordonaţi direct; ei raportau lui Morris şi Burton. Când a sunat telefonul, Irving şi-a cerut scuze de la Leigh, fiind convocat la o neaşteptată şedinţă de consiliu.

Leigh s-a oprit apoi la laboratorul lui Morris. Morris însuşi era tot la Geneva, aşa că Leigh nu l-a găsit decât pe Gardner, retras în oficiu, unde citea rubrica sportivă din ziarul local. Leigh nu a fost surprins. Pauza de cafea de la ora 10 era o tradiţie bine stabilită la Clearview. Sindicatul sponsoriza bufetul, în care se serveau mai ales cafea şi sandvişuri. În fiecare dimineaţă pe la 10, tehnicienii se strângeau în hol să mai schimbe o bârfă sau o informaţie la prima mână despre proiectele în lucru. De la o vreme subiectul favorit era prima pentru zel primită de unii tehnicieni din departamentul de chimie.

Vestea fusese de natură să crească nivelul aşteptărilor printre angajaţii de la biofizică. Ştiau că munca la proiectul cu energia solară o să le întrerupă rutina de la ora 10 pentru că se presupunea că îşi vor petrece toată ziua pe acoperiş. Dar aveau încredere în capacitatea lor de a face faţă cu succes şi nădăjduiseră să capete o primă substanţială în semn de recunoaştere a eforturilor lor. Aşteptările le fuseseră înşelate, şi tehnicienii erau acum ostili şi fără entuziasm. Absenţele frecvente ale lui Morris şi ale lui Burton din laboratoare nu făcuseră decât să încurajeze apatia. Lipsiţi de supraveghere, veneau şi plecau după cum credeau de cuviinţă. Povesteşte Gardner:

> Mi-a spus dna Smith că veniţi. Daţi-mi voie să vă arăt algele noastre. Le cultivăm în containere, pe acoperiş. Toată chestia asta mi se pare o stupizenie - proiectul de anul trecut presupunea să lucrăm cu substanţe chimic pure şi acum Morris creşte animale pe acoperiş! Cred că nu-i e bine! Se presupune că eu chiar trebuie să muncesc toată ziua pe acoperiş luând mostre etc., când de fapt Green ar trebui să facă toate astea. El a fost numit ajutorul meu, dar nu vrea să primească ordine de la mine. Aşa că deocamdată nu face nimic şi, între noi fie vorba, nu fac nici eu. Morris nu ne-a spus niciodată scopul întregului proiect şi nici nu ne-a explicat ce îndatoriri specifice ne revin. Acum câteva zile am găsit-o pe dna Smith luând probe din containerele noastre. Se părea că lucrează la ceva similar cu ceea ce credem că trebuie să facem noi. Atunci, măcar să ne ajute. Dar refuză mereu şi ştiu sigur că ascunde şi îşi încuie tot echipamentul când pleacă acasă. E a lui Irving, la cine să te plângi?
>
> Morris nici nu dă pe aici în timpul zilei. Mi-a spus să îi las în oficiu rezultatele experimentale şi dimineaţa găsesc întotdeauna mesajele lui pe birou la mine. De fapt, chiar când este în laborator, este greu de prins. Dacă-şi închipuie că mă las alergat de absolvenţii "boboci", o să aibă o surpriză ! Aşa că mă bucur de viaţă, nu trag prea tare, iau salariu oricum, am vechime, cine o să mă dea afară ?

Monologul lui Gardner a fost întrerupt de intrarea dnei White, tehniciana lui Burton.

White: Saul, te rog să ne ajuţi cu pompa de vid. Tocmai am adus-o de la atelier, dar iarăşi nu merge !

Gardner: Spune-i lui Burton să te ajute, noi nu lucrăm pentru colectivul lui. Dacă-ţi închipui că puteţi să monopolizaţi pe mai departe laboratorul, te înşeli. Toţi ştim că faceţi comenzi duble la magazie şi când ajungem unul din noi ceilalţi nu mai este nimic în stoc. Dacă sunteţi aşa isteţi, ştiţi voi cum să reparaţi o pompă !

White: Biiineee, deci aşa vezi tu lucrurile ! Nu mai am nimic de spus !

Mai târziu, la bufet, Leigh s-a aşezat lângă o tânără, Sue Cooper, despre care a aflat că este studenta lui Morris la cursul postuniversitar. I-a spus lui Leigh:

> Nu este treaba mea, dar ştiu că ceva este total greşit. Nu sunt implicată personal în proiect şi tot ceea ce ştiu este ce văd şi ce aud toată ziua. În acest departament nu s-au mai ţinut întâlnirile de rutină ale personalului de luni de zile, toată lumea este ocupată cu proiectul de energie solară, aşa cum vrea Irving să-l facă. Ori unul ori altul dintre profesori lipseşte din oraş sau chiar din ţară. Nici un tehnician nu pare motivat şi nu-i de învinuit. Munca pe acoperiş i-a făcut pe tehnicieni subiectul de haz al tuturor din clădire ! Au cerut stimulente şi recompense pentru "muncă grea." Am încercat să le vorbesc şi să le

explic importanţa proiectului dar nu dau ei atenţie unei absolvente. Când i-am spus lui Morris, mi-a răspuns să nu mă amestec şi să-mi văd de munca mea. Personal, cred că ar fi şi în beneficiul proiectului şi al departamentului dacă s-ar implica întregul personal. Am face schimb de informaţii şi ne-am ajuta unii pe alţii.

Câteva săptămâni mai târziu, Jonathan Leigh vorbea cu Morris, recent întors de la Geneva. Morris spunea: "Sunt foarte îngrijorat de soarta întregului proiect. Dacă nu apărem curând cu rezultate, nu ni se prelungeşte finanţarea. Trebuie făcut ceva drastic imediat."

---

Sursa: Nadler, D.A., Tushman, M.L. & Harvany, N.G. (1982). *Managing organizations: readings and cases*. Boston: Little, Brown.

Adevărul este că Burton şi Morris au decis fiecare în parte că proiectul este "puiul" lor. Cât despre studenţii de la cursul postuniversitar, lucrările noastre sunt destul de bune ca profesorii să-şi treacă numele pe ele, dar sugestiile noastre nu sunt luate niciodată în consideraţie.

1. Contează leadership-ul în cazul proiectului energiei solare? Discutaţi despre toţi substituenţii şi agenţii neutralizanţi cu care se confruntă Irving, Morris şi Burton.

2. Folosiţi Teoria rutei spre obiectiv a lui House pentru a analiza situaţia de leadership cu care se confruntă Irving, conducătorul de proiect. Ce stil de leadership îi sugerează teoria?

3. Folosiţi Teoria contingenţei a lui Fiedler în acelaşi scop. Ce stil îi sugerează această teorie?

4. Treceţi proiectul energiei solare prin arborele de decizie Vroom-Jago (fig. 10.5). Ce nivel de participare este indicat?

5. Discutaţi meritele leadership-ului transformaţional sau carismatic în cadrul curent.

6. Presupuneţi că sunteţi dv. Jonathan Leigh. Ce sfat i-aţi da doctorului Irving?

BCU IAŞI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

OBIECTIVE DE STUDIU

DUPĂ CE VEȚI CITI CAPITOLUL 11, AR TREBUI SĂ PUTEȚI:

1. DEFINI COMUNICAREA ȘI EXPLICA DE CE COMUNICAREA STRICT PE CANALE IERARHICE ESTE ADESEA INEFICACE.
2. DISCUTA BARIERELE UNEI COMUNICĂRI EFICACE SUPERIOR - SUBORDONAT.
3. EXPLICA REȚEAUA INFORMALĂ DE COMUNICARE ÎN ORGANIZAȚIE ȘI EXPLICA TRĂSĂTURILE SALE PRINCIPALE.
4. TRECE ÎN REVISTĂ ROLUL COMUNICĂRII ÎN MUNCĂ, ATÂT VERBALE CÂT ȘI NONVERBALE.
5. DISCUTA DIFERENȚELE ÎN COMUNICARE ÎN DIFERITE CULTURI ȘI CUM INFLUENȚEAZĂ CONTEXTUL CULTURAL COMUNICAREA.
6. GENERA ANUMITE ABORDĂRI PERSONALE PENTRU ÎMBUNĂTĂȚIREA COMUNICĂRII.
7. DISCUTA CÂTEVA ABORDĂRI ORGANIZAȚIONALE PENTRU ÎMBUNĂTĂȚIREA COMUNICĂRII.

COMUNICAREA ÎN GRUP PERMITE FORȚELOR DE VÂNZARE DE LA MTV SĂ FIE ÎN PAS CU SCHIMBĂRILE ÎN DOMENIU ȘI SĂ REACȚIONEZE ADECVAT.

# CAPITOLUL 11

# COMUNICAREA

COMUNICAREA
ÎN GRUP
LA MTV

*Poşta electronică este probabil cea mai simplă şi cea mai familiară formă de comunicare în grup, în care mesajele sunt expediate prin reţea între două sau mai multe computere personale. Programe mai sofisticate conectează mai mulţi oameni în acelaşi timp, adesea funcţionând ca o suită de săli de conferinţe unde multe conversaţii se pot desfăşura simultan. Programele colectează aceste conversaţii silenţioase şi creează o transcriere electronică.*

*La MTV Networks comunicarea în grup a devenit o nouă armă pentru agenţii săi comerciali. Filiala Viacom Inc. se lupta în 1995 cu rivala sa Turner Broadcasting System Inc., încercând să convingă operatorii de cablu să preia noul canal de la MTV, Comedy Central, în locul canalului Cartoon Channel de la Turner - iar agenţii săi au constatat că întâmpină o rezistenţă neaşteptată. Apoi, o agentă comercială din Chicago a descoperit că unui sistem prin cablu din teritoriul său i s-a făcut oferta de a prelua Cartoon Channel la un preţ minimal, într-un contract pe doi ani.*

*Ea a transmis informaţia prin reţeaua de comunicare în grup care urmăreşte cea mai mare parte a activităţii de zi cu zi a agenţilor de vânzări. Alţii au aflat tot din reţea că un agent din Florida auzise şi el de o abordare nouă, mai agresivă, din partea competiţiei. "Dintr-o dată ne-a picat fisa; ne-am dat seama ce joc fac" spune Kris Bagwell, tânărul agent comercial de la MTV care a ajutat şi la conceperea noii reţele. După cum povesteşte dl. Bagwell, directorilor de la MTV li s-a vorbit despre noua tactică - şi ei au putut să contraatace schimbând propriile sisteme de preţuri şi termene de plată şi salvând astfel câteva contracte încă neperfectate.*

*El crede că reţeaua de comunicare în grup oferă managerilor un bun instrument pentru a urmări ce se întâmplă pe teren. "Să zicem că avem nevoie să ştim despre toate vizitele de prospectare a clientelei de luna trecută a sistemului Cox în care s-a discutat despre Nickleodeon", spune el. "Sau avem nevoie să ştim ce au auzit oamenii despre vânzarea timpilor pentru reclame pe canalul Comedy Central în zona sud-est, în ultimul trimestru. Cu câteva clicuri de mouse poţi face investigaţii şi afli ce doreşti."*

*Dar unii angajaţi sunt reticenţi la ideea că fiecare ştie ce face fiecare. "Este o sabie cu două tăişuri" adaugă dl Bagwell, agentul comercial de la MTV. "Te ajută să-ţi faci munca, şi toată lumea poate vedea dacă tragi tare şi faci vânzare. Dar dacă nu se întâmplă aşa, iarăşi devine clar. Şeful tău poate vedea pe loc dacă faci trei sau opt vizite pe zi."*[1]

Acest extras din Wall Street Journal ilustrează importanţa bunei comunicări pentru organizaţiile competitive. Arată de asemenea că fluxul nestingherit de informaţii are în aceeaşi măsură costuri şi beneficii!

În acest capitol vom explora aspectele acestea, precum şi altele, privind comunicarea în organizaţie. Întâi vom defini comunicarea şi vom prezenta un model de proces comunicaţional, apoi vom ilustra importanţa comunicării. Vom investiga comunicarea şef-subordonat, "bursa noutăţilor", limbajul verbal şi non-verbal de la serviciu şi comunicarea transculturală. În final vom discuta despre mijloacele personale şi cele organizaţionale de îmbunătăţire a comunicării.

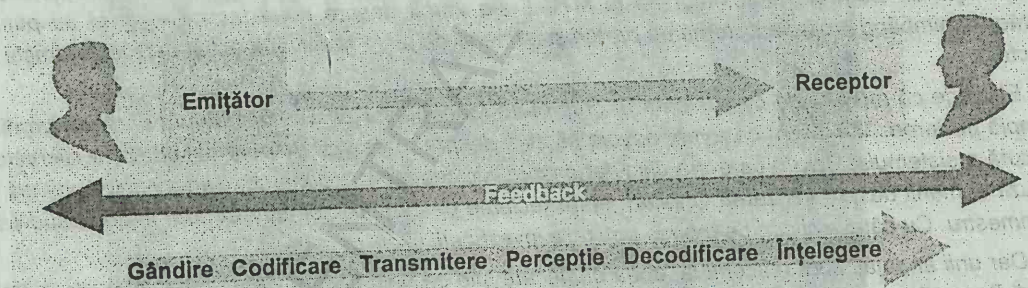
## CE ESTE COMUNICAREA ?

*Comunicarea - Procesul prin care se schimbă informaţii între emiţător şi receptor.*

**Comunicarea** este procesul prin care se schimbă informaţii între emiţător şi receptor. Această definiţie seducător de simplă este destul de largă pentru a acoperi o mare varietate de schimburi de informaţii. De exemplu, termostatul de perete şi caloriferul din casa dvs. sunt angajate într-un schimb constanat de informaţii. Termostatul (emiţătorul) spune caloriferului (receptorul) cât de fierbinte ar trebui să fie. La rândul său caloriferul (emiţătorul) transmite feedback termostatului (receptorului) despre cum funcţionează prin însăşi temperatura camerei. Acest schimb continuu de informaţii contribuie la confortul dvs.

În acest capitol ne preocupă comunicarea interpersonală - schimbul de informaţii între oameni. Cel mai simplu prototip de comunicare interpersonală este schimbul direct de informaţii între două persoane. Fig. 11.1 prezintă un model de proces de comunicare interpersonală şi un episod de comunicare între managerul departamentului de aprovizionare şi secretarul său. După cum puteţi vedea, emiţătorul trebuie să-şi *codifice* gândurile într-o formă care să poată fi *transmis*ă receptorului. În acest caz, managerul alege codificarea gândurilor în scris şi transmiterea prin poştă electronică. Ca alternativă ar fi fost codificarea prin vorbire şi transmiterea pe bandă înregistrată sau faţă în faţă. Secretarul, ca receptor, trebuie *să percea*pă mesajul şi să-l decodifice corect pentru a realiza o înţelegere exactă. În acest caz, secretarul foloseşte un catalog de piese de rezervă pentru a decodifica înţelesul unui "A-40" Pentru a transmite feedback-ul, secretarul poate trimite managerului o copie a comenzii pentru bolţuri. Acest feedback implică încă un episod de comunicare, anume cel care spune emiţătorului original că secretarul a primit mesajul şi l-a înţeles.

**Figura 11.1.**
**Un model şi un exemplu de proces de comunicare**




| Emiţător | Receptor |
|---|---|
| Gândire:<br>Managerul îşi spune:<br>"Cred că nu mai avem A-40". | Percepţia:<br>Secretarul citeşte nota. |
| *Codificare:*<br>Scrie o notă secretarului, dându-i instrucţiuni să comande A-40. | *Decodificare:*<br>Verifică în catalogul de piese, să vadă ce este A-40. |
| *Transmitere:*<br>Trimite nota prin posta electronică. | *Înţelegere:*<br>Îsi dă seama că trebuie să comande bolţuri. |

Sursa: din Gluek, W. F. (1980). Management, (ed. a 2-a). New-York: Holt, Rinehart şi Winston.

Acest model simplu de comunicare este valoros pentru că pune în lumină complexitatea procesului şi demonstrează existenţa unor etape unde se pot produce greşeli. Astfel de greşeli conduc la lipsa de corespondenţă între ceea ce a gândit emiţătorul şi ceea ce a înţeles receptorul despre intenţia mesajului. O greşeală de tastatură poate da o greşeală de codificare. Un sistem de poştă electronică slab sfârşeşte printr-o transmitere ineficientă. Un catalog de piese de schimb ieşit din uz poate conduce la o decodificare inexactă. După cum vă imaginaţi, codificarea şi decodificarea pot fi surse de şi mai multe greşeli atunci când mesajul este prin natura lui ambiguu sau emoţional, pentru că cele "două părţi" s-ar putea să aibă percepţii foarte diferite despre "faptele" în discuţie.

**Comunicarea eficientă** apare atunci când oamenii potriviţi primesc la timp informaţia potrivită. Încălcarea oricăreia dintre aceste trei condiţii are ca rezultat un episod de comunicare ineficient. Povestea reţelei MTV de la începutul capitolului ilustrează comunicarea eficientă.

*Comunicarea eficientă apare atunci când oamenii potriviţi primesc la timp informaţia potrivită.*

## IMPORTANŢA COMUNICĂRII

Un amplu sondaj recent de la Families and Work Institute a descoperit că factorul principal care a influenţat decizia subiecţilor în a se angaja la firma actuală este comunicarea deschisă.[2] Competiţia globală, reducerile de activitate şi un ritm crescut al schimbărilor organizaţionale au contribuit, toate, la preţuirea comunicării din organizaţie de către angajat - şi asta s-a reflectat fără îndoială în rezultatele sondajului.

Importanţa comunicării este pusă în lumină şi de analiza modului în care membrii organizaţiei îşi petrec timpul la seviciu. Studii amănunţite asupra muncitorilor productivi arată că ei participă la 16 până la 46 de episoade de comunicare pe oră.[3] Chiar şi cifra inferioară, 16, înseamnă un episod la fiecare patru minute.

Urcând pe scara ierarhică, devine evident că din ce în ce mai mult timp este destinat comunicării. Pentru supraveghetorii direcţi ai posturilor din producţie, diferite studii arată că între 20 şi 50% din timpul de lucru este consumat în comunicări verbale. Când se adaugă şi comunicările în scris cifrele cresc la 29 respectiv 64%.[4]

La nivelul managerial mediu şi la cel superior constatăm că între 66 şi 89% din timpul managerilor se consumă în comunicări verbale (discuţii faţă în faţă şi la telefon)[5]. Din moment ce aceste cifre exclud alte forme de comunicare (cum ar fi citirea şi scrierea scrisorilor, a notelor şi a rapoartelor) este evident că obligaţia de a comunica este conţinutul aproape exclusiv al muncii multor posturi manageriale. De exemplu, într-un singur an, preşedintele de la Honda a ţinut 99 de discursuri angajaţilor săi pe tema necesităţii de a excela în cursa pentru reducerea emanaţiilor de gaze de eşapament![6].

O dată stabilită importanţa critică a comunicării organizaţionale, să examinăm câteva dintre caracteristicile sale de bază.

## BAZELE COMUNICĂRII ORGANIZAŢIONALE

Vom discuta câteva aspecte de bază despre comunicarea în organizaţie.

### *Comunicarea strict pe circuitul ierarhic*

Liniile dintr-o organigramă reprezintă liniile de autoritate şi relaţii de raportare. De exemplu, un director adjunct are autoritate asupra şefului de instalaţie, care are autoritate asupra maiştrilor din producţie. Reciproc, muncitorii raportează maiştrilor, care raportează şefului de instalaţie şi aşa mai departe. Teoretic, comunicarea în organizaţie ar trebui să urmărească strict circuitul ierarhic. În acest sistem pot fi realizate trei forme necesare de comunicare.

***Circuitul ierarhic.*** *Linii de autoritate şi relaţii de raportare formală.*

**Comunicarea de sus în jos** porneşte de la vârful ierarhiei organizaţiei spre bază. De exemplu, un director de producţie poate cere unui şef de instalaţie să se organizeze pentru fabricarea unui nou produs. La rândul său, şeful de instalaţie va pune specificaţiile la dispoziţia maiştrilor, care vor dirija corepunzător muncitorii în subordine.

*Comunicarea de sus în jos. Fluxul de informaţii care circulă de la vârf spre baza organizaţiei.*

**Comunicarea de jos în sus** porneşte de la baza organizaţiei spre vârf. De exemplu, o cercetătoare a conceput o formulă de material plastic cu proprietăţi speciale. Ea îi comunică aceasta şefului departamentului de cercetare-dezvoltare, care va informa apoi pe directorul companiei cu atribuţii relevante în acest caz

*Comunicarea de jos în sus. Fluxul de informaţii care circulă de la bază spre vârful organizaţiei.*

**Comunicarea orizontală** are loc între departamente sau unităţi funcţionale, de obicei ca un mijloc de coordonare a eforturilor. În cadrul unei ordini ierarhice stricte, fluxul comunicaţional urcă şi apoi coboară de la un *superior ierarhic comun*. De exemplu, să presupunem că un agent comercial primeşte de la un client o idee despre un produs nou. Ca ideea să ajungă la grupa de cercetare ea ar trebui transmisă spre şi de la directorii răspunzători de marketing şi cercetare, superiorii ierarhici comuni ai acestor departamente.

*Comunicarea orizontală. Fluxul de informaţii care circulă între departamente sau unităţi funcţionale, de obicei ca mijloc de coordonare a eforturilor.*

Este limpede că o mare parte din comunicarea în organizaţie urmează liniile formale de autoritate din organigrame. Aceasta este valabil în special pentru exemplele de comunicare de sus în jos şi de jos în sus prezentate - directivele şi instrucţiunile coboară de obicei prin circuitul ierarhic, iar ideile şi propunerile urcă. Totuşi, realitatea comunicării în organizaţie arată că circuitul ierarhic formal este o cale de comunicare incompletă şi adesea ineficientă.

## *Deficienţe în circuitul ierarhic*

Managerii recunosc că aderarea strictă la circuitul ierarhic este adesea ineficientă.

**Comunicarea informală.** Circuitul ierarhic omite să ia în consideraţie comunicarea informală dintre membrii acelei ierarhii. În capitolele anterioare am discutat despre modul în care interacţiunile informale ajută oamenii să-şi îndeplinească munca mai eficient. În vinieta de la începutul capitolului, informaţia secretă pe care agenta comercială a pus-o în circulaţie era, în mod clar, comunicare informală. Bineînţeles, nu toate comunicările informale slujesc organizaţiei. Bursa zvonurilor poate răspândi prin întreaga organizaţie zvonuri incorecte şi de un gust îndoielnic .

**Filtrarea.** Prin filtrare, oamenii potriviţi sunt adesea împiedicaţi să capete informaţia potrivită. Filtrarea este tendinţa de a dilua sau de a opri la un moment dat circulaţia mesajului pe traseu - şi este o sabie cu două tăişuri. Pe de o parte, se aşteaptă de la subordonaţi să filtreze informaţiile. De exemplu, este de aşteptat ca muncitorii să nu-şi informeze şefii despre fiecare întâmplare neînsemnată de la locul lor de muncă. Analog, este de aşteptat ca vicepreşedinţii companiei să nu comunice consiliului de administraţie detaliile operaţiunilor manageriale. Pe de altă parte, o filtrare prea zeloasă va împiedica oamenii potriviţi să capete informaţiile potrivite şi organizaţia va suferi în consecinţă. Filtrarea de jos în sus are loc de obicei pentru că subordonaţii se tem că şeful va folosi informaţia împotriva lor. Filtrarea de sus în jos se datorează în special crizei de timp sau neatenţiei la detalii, dar pot interveni şi motive de rea credinţă.

*Filtrarea. Tendinţa de a dilua sau a opri un mesaj aflat în curs de transmitere.*

După cum se spune, « informaţia înseamnă putere », astfel încât unii manageri filtrează informaţiile de sus în jos pentru a-şi menţine un ascendent în faţa subordonaţilor. De exemplu, un şef care simte că un subordonat în ascensiune profesională poate fi promovat peste propriul său nivel, ar putea filtra informaţii esenţiale pentru a face ca subordonatul să se prezinte neadecvat la o întrunire a personalului.

*Politica uşilor deschise.* Posibilitatea oferită angajaţilor de a comunica direct cu un manager fără a parcurge circuitul ierarhic.

Evident, potenţialul acţiunilor de filtrare creşte o dată cu creşterea numărului de legături în lanţul de comunicare. Pentru acest motiv canale suplimentare sunt adăugate celor stabilite prin circuitul ierarhic formal din organizaţii. De exemplu, mulţi manageri instituie o **"politică a uşilor deschise"** în cadrul căreia orice membru al organizaţiei poate comunica direct, fără să parcurgă circuitul ierarhic[7].

O astfel de politică diminuează filtrarea de jos în sus a informaţiilor delicate, în măsura în care subordonaţii au încredere în sistem. Pentru a preveni filtrarea de sus în jos multe organizaţii încearcă să comunice direct cu potenţialii receptori, ocolind ierarhia. De exemplu, preşedintele companiei poate folosi sistemul de adresare publică pentru a-i informa cu acurateţe pe angajaţi despre concedierile avute în vedere. Cercetările au arătat că filtrarea unor anumite tipuri de informaţii este mai probabilă decât a altora, ceea ce indică nevoia selectivă de canale alternative de comunicare. De exemplu, o informaţie care priveşte direct producţia poate parcurge circuitul ierarhic relativ intactă, pe când o informaţie legată de chestiuni din afara producţiei (ca o schimbare a regulilor din parcarea firmei) poate deveni obiectul unei filtrări serioase[8].

**Încetineala.** Chiar atunci când prin circuitul ierarhic informaţiile se transmit cu bună credinţă, procesul poate fi dureros de lent. Imaginaţi-vă că agenta comercială cea vigilentă de la MTV ar fi transmis informaţia secretă pe care o deţinea şefului departamentului de vânzări, spre ştiinţă. Nu există nici o garanţie că acesta ar fi acţionat rapid ca să distribuie informaţia printre colegii săi. Prin circuitul ierarhic, comunicarea orizontală între departamente poate fi chiar şi mai lentă decât cea verticală, nefiind un mecanism bun pentru a reacţiona rapid la problemele clienţilor. Echipele interdepartamentale şi împuternicirea angajaţilor să decidă, concepte pe care le-am introdus anterior în textul nostru, au fost folosite să îmbunătăţească comunicarea în aceste domenii, prin scurtcircuitarea ordinii ierarhice.

Pe scurt, comunicarea informală ca şi recunoaşterea fenomenului de filtrare şi a lipsei cronice de timp sunt garanţii că organizaţia îşi va dezvolta canale de comunicare în afara celor rezultate din ordinea ierarhică.

## COMUNICAREA ÎNTRE ŞEF ŞI SUBORDONAT

Comunicarea între şef şi subordonat constă în schimbul de informaţii pe bază individuală între un şef şi un subordonat, reprezentând un element cheie în comunicările de sus în jos şi de jos în sus din organizaţii. Ideal, acest schimb ar tebui să-i dea posibilitatea şefului să-şi dirijeze subordonatul spre îndeplinirea corespunzătoare a sarcinilor, să clarifice contextul recompensării şi să ofere sprijin social şi emoţional. În plus, ar trebui să-i permită subordonatului să pună întrebări despre rolul muncii sale şi să facă propuneri care să promoveze obiectivele companiei sau instituţiei.

Un sondaj efectuat pe 32 000 de angajaţi în Statele Unite şi Canada i-a solicitat pe aceştia să ordoneze sursele de informare din organizaţie conform preferinţelor şi, independent, după situaţia curentă. După cum ilustrează fig. 11.2, şeful direct este *atât* sursa curentă pentru cele mai multe informaţii *cât şi* cea preferată[9]. În plus, percepţia că şefii au o bună capacitate de comunicare tinde să se coreleze pozitiv cu performanţele organizaţiei[10], astfel încât pentru orice organizaţie devine dezirabilă o bună comunicare între şef şi subordonat.

### *Cât de bună este comunicarea între şef şi subordonat ?*

Un indice al bunei comunicări este gradul în care şeful şi subordonatul cad de acord în chestiuni de serviciu şi fiecare este sensibil la punctul celuilalt de vedere. Deşi se poate ca părţile « să fie de acord că nu sunt de acord » în unele privinţe, devin problematice diferenţele de percepţie extreme şi persistente. Cercetările arată că şefii şi subordonaţii percep adesea diferit următoarele aspecte:

- modul în care subordonaţii îşi folosesc timpul faţă de cum ar trebui s-o facă;

**Figura 11.2.**
**Surse de informaţii în probleme de organizaţie**

| Clasificarea surselor după preferinţe | Surse de informaţii | Clasificarea surselor după frecvenţa reală |
|---|---|---|
| 1 | Şeful direct | 1 |
| 2 | Întâlniri în grupuri mici | 4 |
| 3 | Directori | 11 |
| 4 | Manualul angajatului/broşuri | 3 |
| 5 | Buletinul informaţional al departamentului | 8 |
| 6 | Programe de orientare | 12 |
| 7 | Buletinul informaţional al firmei | 6 |
| 8 | Raportul anual al firmei | 7 |
| 9 | Şedinţa de informare | 5 |
| 10 | Programul de comunicare în sus | 14 |
| 11 | Adunare | 9 |
| 12 | Întâlniri de masă | 10 |
| 13 | Programe audiovizuale | 15 |
| 14 | Mass media | 13 |
| 15 | Bursa noutăţilor | 2 |

Sursa : Foltz, R.G. (1985). Inside organizational comunication (ed. a 2-a). New York: Longman, p.10

- cât durează să înveţi ceva;
- cât de importantă este leafa pentru subordonat;
- câtă autoritate are subordonatul;
- capacitatea profesională a subordonatului;
- performanţele subordonatului şi obstacolele în calea acestora;
- stilul de conducere al şefului[11].

Diferenţele perceptuale de acest fel sugerează o lipsă de deschidere în comunicare, care poate contribui mult la conflictul de roluri şi ambiguitate în special din partea subordonaţilor. În plus, lipsa unei comunicări deschise reduce satisfacţia în muncă a acestora.

## *Bariere în calea comunicării eficiente între şef şi subordonat*

Ce provoacă probleme de comunicare între şefi şi subordonaţi? Alături de diferenţele esenţiale de personalitate (capitolul 3) şi de percepţie (capitolul 4), sunt implicaţi următorii factori.

**Solicitări conflictuale ale rolului.** În capitolul precedent am observat că rolul de lider cere şefilor să îndeplinească funcţiuni atât de serviciu cât şi de suport socio-emoţional, adică să dirijeze şi să controleze munca subordonaţilor şi simultan să acorde atenţie nevoilor sufleteşti şi dorinţelor acestora. Mulţi şefi au dificultăţi în echilibrarea acestor două solicitări ale rolului lor. De exemplu, să luăm în discuţie următoarea notificare trimisă de managerul unui departament de vânzări unui tânăr agent comercial al companiei:

> "Îmi face plăcere să te felicit pentru obţinerea titlului de "Agentul lunii martie". Poţi fi foarte mândru de această realizare. Aştept cu nerăbdare creşterea contribuţiei tale la eforturile departamentului şi sper că vei putea aduce câţiva clienţi noi companiei noastre. În fond, creşterea numărului de clienţi este cheia succesului."

Managerul încearcă să-şi îndeplinească dintr-o mişcare funcţiunile de serviciu şi de suport emoţional, felicitându-l pe tânărul agent şi sugerându-i să-şi îmbunătăţească performanţa profesională în unul şi acelaşi text. Din păcate, tânărul s-ar putea simţi foarte ofensat de acest episod de comunicare, simţind că el îi ia din merit, implicând că până acum nu a făcut tot ce putea pentru companie. În acest caz ar fi probabil mai eficiente două comunicate separate, unul de felicitare şi altul cu directive în privinţa rezultatelor viitoare.

*Efectul de cocoloşire. Tendinţa de a evita comunicarea ştirilor proaste celorlalţi.*

**Efectul de cocoloşire.** Un alt factor care inhibă comunicarea eficientă dintre şef şi subordonat este efectul de cocoloşire. Acest anume termen se referă la tendinţa de a evita să comunicăm altora veşti proaste[13]. Adesea oamenii s-ar menţine într-o atitudine protectoare, mai degrabă decât să aducă veşti proaste care ar putea provoca reacţii negative din partea receptorului. De exemplu, medicii au adesea ezitări în a comunica pacienţilor sau familiilor existenţa unei boli incurabile.

Aşa după cum ilustrează exemplul cu medicul, nu este nevoie ca emiţătorul să fie responsabil de veştile proaste pentru ca efectul să se producă. Un inginer constructor poate şovăi în a-i spune şefului său că sunt fisuri în fundaţia clădirii, chiar dacă cel responsabil pentru lucrarea defectuoasă este un subcontractant. Este limpede că efectul este şi mai probabil atunci când emiţătorul este responsabil de acele veşti rele. Sora medicală care administrează din greşeală o doză incorectă dintr-un medicament, s-ar putea să nu aibă nici o tragere de inimă în a o informa pe asistenta şefă despre greşeala ei. Subordonaţii care aspiră puternic la avansare sunt cei cu probabilitatea maximă de a avea dificultăţi de comunicare cu şefii lor[14]. Asta se poate explica parţial prin "efectul de cocoloşire" - salariaţii care vor să-şi impresioneze şefii pentru a obţine o avansare au motive puternice ca să reţină veştile proaste[15].

Efectul nu se întâlneşte doar la subordonaţi. Este posibil ca şeful să aibă şovăieli în a comunica mai jos nişte veşti proaste. În cercetarea mea într-o organizaţie am constatat că salariaţii mai bine cotaţi aveau şanse mai mari decât ceilalţi să fie informaţi despre cum sunt văzuţi. În mod evident, managerii evitau să dea ştiri proaste de care erau parţial responsabili, din moment ce ei înşişi făcuseră aprecierea activităţii. Astfel stând lucrurile, nu este surprinzător că şefii şi subordonaţii au percepţii diferite în problema activităţii subordonatului[16].

**Efectul statutului funcţiei.** Un al treilea factor care inhibă comunicarea dintre şef şi subordonat este tendinţa şefilor de a pune prea puţin preţ pe comunicarea cu subordonaţii lor. În capitolul 8 am arătat că statutul membrilor unui grup afectează modelul de comunicare, manifestându-se dorinţa clară de a comunica mai degrabă cu oameni cu acelaşi statut sau cu statut superior. De aici rezultă că necesara comunicare cu subordonaţii, deci la nivel inferior, poate fi văzută negativ. Într-un interesant studiu menit să testeze această ipoteză de lucru, li s-a cerut managerilor să înregistreze fiecare episod de comunicare în care au fost angajaţi la serviciu, timp de o săptămînă[17]. Li s-a cerut să declare atitudinea lor faţă de fiecare dintre aceste episoade, alături de specificarea metodei de comunicare şi identificarea celeilalte părţi. Rezultatele au indicat tendinţa clară a managerilor de a privi favorabil episoadele care implicau membri ai organizaţiei cu statut social superior comparativ cu episoadele care implicau subordonaţi. Fără îndoială că subordonaţii îşi dau seama de astfel de reacţii negative şi încep să oprească fluxul informaţiilor, ceea ce contribuie la o comunicare slabă.

După cum am observat şi în capitolul 8, multe organizaţii contemporane au diminuat diferenţele de statut, în parte pentru a susţine o comunicare mai bună între manageri şi angajaţi.

**Timpul.** Un ultim factor care poate duce la o slabă comunicare între şef şi subordonat este simpla lipsă de timp. Asta este valabil mai ales la eşaloanele ierarhice inferioare. Vă reamintiţi că am ajuns la concluzia că supraveghetorii direcţi ai muncitorilor îşi petrec între 20 şi 50% din timpul de lucru în comunicări verbale. În plus, studiile au dovedit că cea mai mare parte din acest timp este dedicată comunicării cu subordonaţii. La prima vedere, sună destul de generos - subordonaţii ar primi 50% din timpul de muncă al şefului lor. Dar aici este o cursă. Amintiţi-vă că mulţi dintre supraveghetorii de la acest nivel au mai mult de 20 de subordonaţi. Astfel, simpla împărţire arată că *fiecare* subordonat ar putea primi mai puţin de 1% din timpul de lucru zilnic al şefului său. Într-adevăr, studiile au arătat că într-o zi comunicarea între şef şi subordonat durează în medie

circa 4 minute![18] Dat fiind acest şir de deducţii logice, nu este de mirare că managerii percep conversaţiile cu subordonaţii ca fiind mult mai frecvente decât li se pare subordonaţilor[19].

Înainte de a continua, opriţi-vă şi gândiţi-vă la impactul sistemului de lucru acasă (telecommuting[a]) asupra comunicării informale şi a comunicării între şef şi subordonat. Uitaţi-vă la tableta **"Fiţi dumneavoastră managerul !"**

## BURSA NOUTĂŢILOR

Pe interiorul porţii de la oţelăria unde am lucrat era un anunţ mare care spunea : «X zile fără vreun accident major». Anunţul era schimbat zilnic ca să fixeze în mintea muncitorilor importanţa respectării normelor de protecţie a muncii. Un zero afişat acolo atrăgea imediat atenţia, din moment ce aceasta însemna că tocmai s-a petrecut un accident grav sau chiar fatal. Când apărea acolo un zero, rareori dura mai mult de cinci minute ca să găseşti pe cineva care să ştie detaliile. Deşi numele victimei se întâmpla să-i fie necunoscut, localizarea şi natura accidentului erau întotdeauna exacte, chiar dacă oţelăria era foarte mare, iar adesea accidentul se petrecuse în alt schimb. Cum de ajungea peste tot această informaţie? Intra în "bursa noutăţilor".

### *Caracteristicile "bursei noutăţilor"*

"Bursa noutăţilor" este reţeaua de comunicare informală care există în fiecare organizaţie. Astfel, ea traversează adesea liniile de comunicare formală recunoscute de conducerea organizaţiei. Observaţiile sugerează câteva trăsături distinctive ale sistemelor tip "bursă de noutăţi".

- În general ne gândim la "bursă" ca fiind comunicare orală şi informală a informaţiei. Totuşi, pot aduce contribuţii în sistem şi notele scrise, poşta electronică, mesajele pe fax. De exemplu, o operatoare de fax de la biroul din New-York poate comunica biroului din Zürich că tocmai a născut soţia preşedintelui comitetului de direcţie.
- Organizaţiile au adesea câteva sisteme de «bursă» din care unele se află într-o vagă coordonare. O secretară, făcând parte din «bursa noutăţilor» de la birouri, poate comunica informaţii unui curier care le plasează la "bursa noutăţilor" de la magazie.
- "Bursa" are posibilitatea să transmită informaţii relevante despre rezultatele din organizaţie ca şi bârfe personale[20]. De multe ori este greu să distingi între ele. "Nici n-o să-ţi vină să crezi cine a fost concediat adineauri!"

Cât de exactă este bursa? Un expert a ajuns la concluzia că este corect cel puţin 75% din ceea ce trece prin bursă ca informaţie necontroversată legată de organizaţie. Informaţiile personale şi cele cu încărcătură emoţională au mai multe şanse să fie distorsionate[21].

Informaţia nu circulă prin bursa noutăţilor într-o înlănţuire liniară, în care persoana A o comunică doar persoanei B iar aceasta o transmite numai persoanei C. Nici nu mătură organizaţia în întregime, ca un val care mătură plaja la vremea refluxului, fiecare transmiţând-o către 6-7 persoane care, la rândul lor, o transmit, fiecare, altor 6-7 persoane diferite. Mai degrabă doar o parte din cei care primesc informaţia prin «bursă» o transmit mai departe, cu efectul net că sunt mai mulţi cei care "ştiu" decât cei care "spun"[22].

---

[a] N. T. Telecommuting = Sistem de lucru la domiciliu care permite angajarea unor colaboratori valoroşi aflaţi la mare distanţă.

## FIŢI DUMNEAVOASTRĂ MANAGERUL! *Telecommuting la compania Pacific Bell*

Marea companie de telecomunicaţii Pacific Bell are sediul în California. În ultimii ani a crescut interesul său pentru conceptul de telecommuting. Prin telecommuting, angajaţii lucrează acasă dar ţin legătura cu serviciul prin reţeaua de computere, poşta electronică sau voice-mail.

**DUPĂ CUM A CONSTATAT COMPANIA PACIFIC BELL, SUNT ŞI BUNE ŞI RELE ÎN SISTEMUL TELECOMMUTING.**

Posibilităţile sistemului au atras atenţia companiei în timpul Olimpiadei de la Los Angeles, când a fost adoptată ca măsură temporară pentru a evita îngrozitoarele blocaje rutiere care erau previzibile la momentul când vizitatorii urmau să apară pe autostrăzile deja supracongestionate ale oraşului. Scurt timp după accea, Pacific Bell a implementat un proiect pilot, pentru a explora posibilitatea de telecommuting, folosind 100 de manageri voluntari. Auzind despre aceasta, alţi 400 şi-au făcut aranjamente informale cu şefii lor ca să procedeze la fel. Necesitatea s-a adăugat popularităţii în 1989, când un cutremur a lovit zona San Francisco. Podul Bay Bridge fiind impracticabil şi naveta la distanţă imposibilă, conceptul de telecommuting şi-a dovedit valoarea pentru situaţii de urgenţă

În această perioadă, Pacific Bell şi-a dat seama că trebuie să capete o imagine clară asupra consecinţelor conceptului şi a făcut un sondaj de opinie printre manageri. Şi-a dat seama că trebuie să fixeze o politică a companiei privitor la telecommuting.

Având în vedere implicaţiile pentru comunicarea în organizaţie, care sunt vederile *dumneavoastră* despre telecommuting?

1. Care sunt argumentele pro şi contra ?
2. Care ar fi câteva metode de implementare?

Pentru a vedea rezultatele sondajului de la Bell Pacific şi câteva detalii despre politica sa în materie de telecommuting, citiţi ***Agenda managerului*** de la sfârşitul capitolului.

---

Sursa: Adaptare după Bailey, D.S.,& Foley, J. (1990), *HRMagazine*, pp50-52.

### *Cine participă la "bursa noutăţilor" ?*

Numai cine ar putea să spună mai departe? Adică cine s-ar putea să fie un transmiţător al informaţiilor din bursă? Caracteristicile personale au rolul lor. Cei care plasează informaţiile sunt mai degrabă extravertiţii decât introvertiţii. Cei cărora le lipseşte stima pentru ei înşişi pot da mai departe informaţii care le conferă un avantaj personal.

Natura informaţiilor influenţează şi ea pe cel ce decide să o pună în circulaţie. Într-un spital ştirea că un medic a obţinut o finanţare substanţială, pentru cercetări în domeniul cancerului, urmează o cale foarte diferită de ştirea privind aventura sa cu o asistentă medicală!

În sfârşit, este evident că amplasarea fizică a membrilor organizaţiei este legată de posibilitatea lor de a primi şi de a da mai departe informaţii prin "bursă". Ocupanţii locurilor de muncă cu trafic intens pot candida cu succes la a fi transmiţători de "bursă". O cameră de control încălzită într-o secţie îngheţată sau încăperea cu aer condiţionat, unde sunt computerele - într-o secţie încinsă -, pun la dispoziţia ocupanţilor un flux constant de potenţiali emiţători ai unor informaţii suculente. Pe de altă parte, posturile care cer mişcare de-a lungul întregii organizaţii dau posibilitatea deţinătorilor să servească drept transmiţători în bursa noutăţilor. Curierii şi personalul de întreţinere sunt exemple în acest sens.

### *Pro şi contra "bursei noutăţilor"*

Din punctul de vedere al organizaţiei, este "bursa" dezirabilă sau nu? Un lucru poate fi spus, anume că ea ţine salariaţii informaţi asupra chestiunilor importante din organizaţie, cum ar fi siguranţa locului de muncă. În unele organizaţii, conducerea are o îngăduinţă notorie în această privinţă, astfel încât "bursa" înlocuieşte în mod obişnuit comunicarea formală. (Aşa cum se arată în fig. 11.2, bursa noutăţilor este percepută ca fiind

a doua sursă curentă de informare, dar cea mai nedorită!). Bursa poate oferi şi un test despre reacţiile angajaţilor la posibile schimbări, fără să nască obligaţii formale. Managerii sunt ştiuţi ca lasând să "scape idei la bursă" (cum ar fi trecerea la săptămâna lucrătoare de patru zile), pentru a verifica gradul de acceptare. În plus, participarea la «bursă » adaugă puţină culoare şi diversitate locului de muncă.

*Zvon. O convingere neverificată aflată în circulaţie generală.*

Bursa noutăţilor poate deveni o adevărată problemă pentru organizaţie când devine o conductă pentru alimentarea curentă cu zvonuri. Un zvon este o convingere neverificată care se află în circulaţie[23]. Cuvântul cheie aici este "neverificată" - deşi se poate ca un zvon să fie adevărat , este improbabil să *rămână* adevărat în timp ce traversează bursa . Pentru că oamenii nu pot verifica acurateţea informaţiei, zvonurile sunt susceptibile de distorsiuni severe în timp ce trec de la o persoană la alta.

*„Nu este cazul să-ţi doreşti a introduce vreun material secret în acest model - el conţine un program de bârfă"*

*Sursa : Current Contents, July 13, 1992, Vol. 24, No. 28, p. 6*

Distorsiunea poate lua două forme. Unele zvonuri par a se lungi şi a deveni mai complexe pe măsură ce fiecare emiţător îşi adaugă "mica sa contribuţie". Altele sunt simplificate prin repovestire, ajutând la uşurinţa comunicării. Când se întâmplă astfel, detaliile nefamiliare, greu de memorat sunt de obicei omise, în timp ce detaliile interesante, dinamice, sunt înfrumuseţate. De exemplu, un zvon care arată iniţial ca "Paul Jones a fost concediat pentru că a fost instalată o maşină automată la turnătorie. Se pare că va reveni curând pe un alt post", poate sfârşi ca "Umblă vorba că automatizarea o să coste o groază de posturi aici. Unii au şi fost daţi afară."

Zvonurile par să se răspândească mai repede şi pe o arie mai mare când informaţia este deosebit de ambiguă, când conţinutul este important pentru cei implicaţi, când pare credibil şi când receptorul este anxios[24]. Astfel, zvonul despre Paul Jones va circula mai intens printre muncitori decât printre funcţionarii de la birouri şi va fi probabil mai puternic dacă în acea comunitate climatul economic este defavorabil.

Competiţia globală din ce în ce mai aspră, reducerile de personal administrativ şi restructurarea au mărit importanţa controlului asupra zvonurilor. În acelaşi timp, organizaţiile trebuie să evite să cocoloşească veştile proaste. Când Federal Express a redus pachetul de operaţiuni în Europa, a folosit propria sa reţea de televiziune pentru a-şi asigura angajaţii din Statele Unite că slujbele lor rămân asigurate.

## LIMBAJUL VERBAL DE LA SERVICIU

Un prieten de-al meu tocmai s-a mutat într-un cartier nou. Într-o conversaţie accidentală cu o vecină a menţionat că scrie "o carte de organe". Ea a replicat cu oarecare entuziasm "Grozav! Şi soţul meu este legist! " Desigur, prietenul meu este profesor de inginerie şi scria o carte despre organe de maşini. Soţul vecinei era un medic care se specializase în medicină legală.

Orice student ştie ce înseamnă să "tragi cu ochiul" la examen. Deşi expresia este vag indecentă pentru ascultătorul neiniţiat, ea arată cum circumstanţele modelează limbajul şi cum noi luăm forma rezultată ca fiind de la sine înţeleasă. În multe posturi, ocupaţii şi organizaţii vedem că se dezvoltă un limbaj specializat sau **un jargon** pe care asociaţii îl folosesc pentru a comunica între ei. Astfel, expresia "organe" a însemnat "organe de maşini" pentru profesorul de inginerie şi organe anatomice pentru medic.

*Jargon. Limbaj specializat folosit de deţinătorii unui anumit loc de muncă sau membrii unei anumite organizaţii.*

Studiind o mare corporaţie, dr. Rosabeth Moss Kanter a descoperit încercări de a încuraja COMVOC sau "vocabularul comun" (common vocabulary) al managerilor[25]. Aici scopul era să faciliteze comunicarea între angajaţi care erau adesea separaţi geografic, necunoscîndu-se unii pe alţii şi întâlnindu-se impersonal prin telex şi note scrise. COMVOC a pus la dispoziţie o bază comună pentru interacţiuni între oameni virtual străini unii de alţii. În plus, managerii şi-au dezvoltat propriile lor adăugiri la COMVOC. Avansarea, un subiect important în companie, era reflectată prin etichete multiple puse aceluiaşi concept: superstaruri, zburători, minunăţii, ţintaşi, iuţi-de-picior, dintr-un foc.

În timp ce pentru cei care-l stăpânesc, jargonul este un mijloc eficient de comunicare între colegi şi dă o tuşă de statut în organizaţie, el poate servi ca barieră în comunicarea cu ceilalţi. Jargonul local poate funcţiona ca barieră în comunicarea limpede între departamentul de vânzări şi cel de inginerie. Noii membri ai organizaţiei cred că folosirea jargonului intimidează şi produce multă confuzie. Gândiţi-vă la un stagiar care vine într-o instalaţie petrochimică:

> Acu' *facem linia*, că n-a mers de-alaltăieri; trebuie să se *meargă pe temperatură*, că bubuie. *Bubuielile* sunt totuşi prevăzute în cartea instalaţiei. Până diseară *suge ca pitonul, că vine tare.* Toată ziua au sunat telefoanele după *boabe*; *pălmaşii* n-au avut ce face în tura 1, n-au dat nici *un sfert de roată*; când a *căzut compresorul* la piroliză a fost pagubă, *a stat şi oxidul.* Pompa aia *scapă şi pe aburul de 16 e 14*, da' *polena* nu e de gradu' 0, merge . Oricum, ailaltă e *în ulei.*

O a doua problemă serioasă în folosirea jargonului este bariera de comunicare pe care o prezintă pentru cei din afara organizaţiei sau profesiei. Gândiţi-vă la limbajul complex folosit la preluarea unei companii, cu ale sale licitaţii deschise sau închise, pachet majoritar, portofolii, acţiuni lichide, lichidatori...

Kanter, cercetătoarea care a studiat COMVOC într-o mare corporaţie, a constatat că soţiile directorilor executivi puteau genera un total de 103 expresii şi termeni nefamiliari pe care soţii lor îi foloseau în legătură cu serviciul! O astfel de situaţie contribuie la o slabă înţelegere a activităţii de la serviciu a consortului şi a modului în care munca sa provoacă atâtea constrângeri severe vieţii de familie.

## LIMBAJUL NONVERBAL DE LA SERVICIU

Aţi avut vreodată o conversaţie în care auzeaţi un lucru şi totuşi credeaţi opusul a ceea ce vi se spunea? Profesorii îi aud adesea pe studenţi spunând că au înţeles un lucru, dar, într-un fel sau altul, ştiu că de fapt aceştia n-au înţeles. Studenţii îi aud adesea pe profesori spunînd "Treci oricând pe la biroul meu", dar, într-un fel sau altul, ştiu că aceştia nu au vorbit serios. Cum putem explica mesajele pe care le primim în ciuda a ceea ce auzim? Răspunsul stă adesea în comunicarea nonverbală.

**Comunicarea nonverbală** se referă la transmiterea mesajelor printr-un alt mijloc decât scrisul şi vorbitul. Cum am arătat mai sus, mesajele nonverbale pot fi foarte puternice prin aceea că scot la iveală "cum stau lucrurile" în realitate, în timp ce cuvintele servesc doar ca perdea de fum.

***Comunicarea nonverbală.** Transmiterea mesajelor printr-alt mijloc decât scrisul sau vorbitul.*

Sprâncenele înălţate, o ridicare din umeri ori o plecare bruscă pot comunica o mulţime de informaţii cu mare economie de mijloace. Minutele încheiate după şedinţe agitate (sau chiar stenogramele acestora) devin lecturi foarte plictisitoare, fiind văduvite de semnele nonverbale. Aceste exemple implică transmiterea informaţiei prin aşa-numitul limbaj al corpului. Discutăm în cele ce urmează limbajul corpului şi manipularea obiectelor ca forme majore de comunicare nonverbală.

## *Limbajul corpului*

Limbajul corpului este comunicarea nonverbală care se transmite prin mişcări ale corpului şi expresii faciale ale emiţătorului, precum şi prin poziţionarea fizică a acestuia faţă de receptor[27]. Deşi astfel putem comunica o varietate de informaţii, cele mai importante două sunt măsura în care emiţătorul îl place şi este interesat de receptor - şi vederile emiţătorului despre poziţia relativă a statutului receptorului faţă de propriul său statut.

În general, emiţătorul arată că îl place şi este interesat de receptor atunci când:

- se aşază aproape de receptorul mesajului;
- atinge receptorul în timpul cât interacţionează;
- menţine contactul vizual cu acesta;
- se apleacă înainte;
- îşi îndreaptă torsul către receptor[28];

După cum vedeţi, fiecare dintre aceste comportamente arată că emiţătorul mesajului are o consideraţie naturală pentru punctul de vedere al receptorului.

Emiţătorii care se percep pe sine ca având un statut mai înalt decât receptorii mesajului se comportă *mai relaxat* decât cei care se percep ca având statut inferior. Relaxarea este demonstrată prin:

- menţinerea braţelor şi picioarelor în poziţii asimetrice, libere;
- poziţia rezemată pe scaun;
- lipsa nervozităţii sau a neliniştii[29].

Cu alte cuvinte, cu cât este mai mare diferenţa de relaxare între cele două părţi, cu atât ele îşi comunică mai intens diferenţa de statut.

Oamenii încearcă adesea să folosească un comportament nonverbal pentru a comunica aşa cum fac în comportamentul verbal. Aici includem exprimarea sentimentelor ca atare, « perierea » interlocutorilor sau încercarea activă de a-i induce în eroare pe ceilalţi. Este dificil să regularizăm comportamentul nonverbal când simţim emoţii foarte puternice. Totuşi, oamenii sunt destul de buni când « pozează » în relaxaţi, fără să fie. Pe de altă parte, observatorii au şi ei în oarecare măsură capacitatea de a detecta o astfel de poză.[30]

După cum spuneam înainte, când există o contradicţie între comportamentul verbal şi limbajul corpului, tindem să ne bazăm mai mult pe acesta din urmă. De exemplu, şeful care pretinde că este interesat într-o problemă a unui salariat, în timp ce se aşază în partea cealaltă a camerei, fără să menţină contactul vizual şi orientându-şi corpul în altă direcţie, dovedeşte, în realitate, lipsă de interes.

Deciziile în urma interviurilor de angajare reprezintă un domeniu în care cercetările arată că limbajul corporal are realmente impact. În aceste cazuri, intervievatorii se confruntă cu persoane motivate să facă o bună impresie verbală. Astfel, conform teoriei « corpul nu minte », intervievatorii pot, conştient sau nu, să-şi îndrepte atenţia spre mesajele nonverbale, bazându-se pe prezumţia că acestea sunt probabil mai puţin cenzurate decât cele verbale. Comportamentele nonverbale ca zâmbetul, gesticulaţia, contactul vizual au impact favorabil asupra intervievatorului, când nu sunt excesive.[31] Însă nu prea sunt şanse ca un astfel de limbaj corporal să biruie o foaie matricolă cu note mici sau o slabă performanţă verbală.[32] Mai degrabă, un limbaj corporal bine modelat vine să dea un avantaj candidatului, altminteri egal calificat din alte puncte de vedere. Ţineţi minte, la interviul de angajare contează nu doar ce spui, dar şi ce faci!

## *Recuzită, artefacte, costume*

În afară de limbajul corporal, comunicarea nonverbală se poate desfăşura prin folosirea diferitelor obiecte ca recuzită, artefacte şi costume.

**Decorul biroului.** Gîndiți-vă la felul în care oamenii își aranjează și își decorează birourile. Le spune ceva vizitatorilor despre ocupant? Comunică vreo informație utilă? Iată ce crede un observator;

Decorul și amplasarea mobilierului în cabinetul profesorului transmite informații nonverbale studentului.

O persoană oferă cu atât mai multe informații despre sine cu cât își influențează mai intens mediul, prin decorațiuni, artefacte personale, rearanjări, aducerea unui mobilier personal și alte acțiuni similare. Un vizitator poate, în acest mod, să obțină destul de repede informații despre asemănările și deosebirile dintre el însuși și ocupantul acelui birou. Aceasta ajută la stabilirea unei relații noi, deoarece oferă mai multe date despre ceea ce este realist ca vizitatorul să aștepte de la ocupantul biroului - putându-l stimula și pe vizitator să dea la iveală mai multe informații despre sine, decât ar fi fost cazul dacă ar fi fost într-un loc anonim, pornind de la zero informații.[33]

Confirmă oare cercetarea aceste simple observații conform cărora decorurile și aranjamentele din birouri transmit informații nonverbale? Răspunsul este da. Un studiu de rutină a evidențiat că studenții se simt mult mai bineveniți și mai confortabil în birourile profesorilor când acestea sunt: (1) ordonate, (2) decorate cu plante și postere, (3) biroul este pus la perete și nu între profesor și student[34]. Un birou ordonat semnalează clar că profesorul este bine organizat și are timp să stea de vorbă cu studenții. Probabil că decorațiunile personale semnalează "Sunt o ființă omenească". Când biroul este așezat la perete nu mai există barieră tangibilă între interlocutori. Alte cercetări au arătat că oamenii mai sociabili și cu *locus intern de control*[b] își aranjează biroul și scaunele pentru musafiri într-un mod îmbietor, deschis.[35] Se pare, deci, că răspunsurile vizitatorilor la variațiile în decorarea birourilor au o bază.

[b] NT Locus intern de control = Viziune asupra existenței conform căreia modul în care se desfășoară existența este consecința propriei voințe și propriilor acțiuni, spre deosebire de locusul extern de control care atribuie rolul primordial mediului și sorții.

**Comunică hainele ceva?** "Inginerul de garderobe" John T. Molloy este convins că îmbrăcămintea membrilor organizaţiei trimite semnale clare despre competenţa, seriozitatea şi chiar promovabilitatea acestora. Lucrul se datorează anumitor sensuri stereotipe pe care receptorii le ataşează, inconştient, diferitelor haine, pentru ca apoi să trateze corespunzător pe cel care le poartă. De exemplu, Molloy insistă că un pardesiu negru este « sărutul morţii » pentru un bărbat cu aspiraţii în ierarhie. El pretinde că pardesiul negru semnalează apartenenţa la "clasa medie - inferioară" în timp ce un pardesiu bej conduce la un tratament rezevat funcţionarilor superiori, atât în interiorul cât şi în exteriorul companiei. Din acelaşi motiv, Molloy se opune categoric purtării puloverelor de către femeile cu funcţii înalte. Molloy subliniază că îmbrăcămintea adecvată nu ţine loc de ambiţie, inteligenţă sau spirit practic. El susţine că mai degrabă îmbrăcămintea neadecvată îi poate împiedica pe ceilalţi să observe aceste calităţi. Acestora, Molloy le prescrie cu detalii "uniforme de serviciu", cele bărbăteşti constituindu-se în jurul clasicului costum, iar cele de damă în jurul costumului taior cu bluză.[36] Popularitatea modului de gândire prezentat este atestată de creşterea numărului de consultanţi de imagine care îi ajută pe aspiranţii la poziţii manageriale "să îmbrace haina succesului".

Cercetările arată că într-adevăr hainele au putere de comunicare.[37] Chiar între 10 şi 12 ani, copiii asociază diversele mărci de blugi cu diferite caracteristici de personalitate ale purtătorilor! Astfel de efecte persistă şi la vârsta adultă. Simulările făcute de cercetători atestă că femeile cu un un stil de îmbrăcăminte şi un aer mai masculin au mai multe şanse să fie selecţionate pentru funcţii manageriale. Totuşi, unul dintre studii arată că poate apărea un punct de inflexiune, de la care îmbrăcămintea femeilor este percepută ca "prea masculină", dăunând perspectivelor profesionale.[38] Observatorii declară că stilurile de îmbrăcăminte feminină au prezentat un interes special de studiu pentru că de fapt nu există consens despre cum anume ar trebui să se îmbrace femeile care au funcţii manageriale.

Dacă într-adevăr hainele comunică, se datorează în parte şi impactului asupra imaginii despre sine a purtătorului. Îmbrăcămintea adecvată poate accentua într-o măsură sensibilă încrederea şi stima faţă de sine. Într-un studiu, câţiva studenţi care căutau serviciu au fost presaţi să apară la un interviu în haine de stradă, în timp ce altora li s-a dat timp să se îmbrace mai potrivit cu formalismul situaţiei. Acei care au purtat haine mai formale au simţit că au făcut impresie mai bună intervievatorului. În plus au cerut un salariu de debut cu 4000 $/an mai mult decât cei care-şi căutau serviciu în haine de stradă![39]

## COMUNICAREA TRANSCULTURALĂ

Să ne gândim la o situaţie banală din lumea afacerilor internaţionale:

> Un om de afaceri japonez vrea să-i spună clientului său norvegian că nu este interesat să facă o anumită vânzare. Ca să fie politicos, japonezul zice "Va fi foarte dificil". Norvegianul interpretează declaraţia ca afirmând că mai sunt încă probleme nerezolvate, nu că afacerea a căzut. El răspunde întrebând ce poate face propria lui companie pentru a ajuta la rezolvarea problemelor. Japonezul, convins că a trimis mesajul că nu va fi nici o vânzare, este uimit de răspuns.[40]

Evident, comunicarea ineficientă între eroii noştri a intervenit pentru că norvegianul nu a primit informaţia corectă despre (ne)vânzare. Din punctul de vedere al norvegianului, japonezul nu şi-a codificat clar mesajul. Pe de altă parte, japonezul poate critica slaba capacitate de decodificare a clientului scandinav. Vedem astfel că problemele în comunicare între culturi merg drept în miezul modelului de comunicare pe care l-am studiat la începutul capitolului.

În capitolul 5 am învăţat că diferitele societăţi diferă în sistemele de valori de bază. La rândul lor, diferenţele conduc la atitudini divergente faţă de multe lucruri, variind de la ce înseamnă să fii punctual la o întâlnire la cum să spui « nu » într-o înţelegere în afaceri, după cum am ilustrat mai sus. În capitolul 5 am observat, de asemenea, că un număr surprinzător de mare de manageri nu o scot bine la capăt în obligaţiile lor internaţionale. Multe dintre aceste eşecuri au rădăcini în probleme de comunicare transculturală. Să examinăm câteva dimensiuni importante ale unei astfel de comunicări.

## *Diferențele lingvistice*

Comunicarea este în general mai bună între indivizi sau grupuri care împărtășesc valori culturale asemănătoare, cu atât mai bună când au şi o limbă comună. Astfel, în ciuda diferențelor declarate în terminologie (de tipul "lift" față de "ascensor", " benzină " față de "gazolină") limba n-ar trebui să fie o barieră de comunicare pentru un director executiv american trimis la post într-o filială britanică. În ciuda acestei generalități, rolul limbii în comunicare atrage câteva ironii subtile. De exemplu, o limbă comună poate face ca vizitatorii să înțeleagă greşit sau să fie surprinşi de diferențe culturale legitime, pentru că s-au legănat în automulțumire. Într-un zbor al companiei Quantas Airlines spre Australia, am încercat să iau o revistă dintr-un rastel când am fost admonestat de un steward "Clasa întâi, amice!" Am zâmbit bleg şi m-am întors la locul meu de la clasa turist, fără revistă. Cunoscător al stilului australian, nu am fost ofensat de această mostră de îndrăzneață lipsă de condescendență. Însă, un nord-american nefamiliarizat, care presupune că "vorbesc engleza, deci sunt ca noi", ar fi putut fi mai puțin iertător, atribuind comportamentul stewardului proastei creşteri mai degrabă decât stilului național. În aceeaşi simbolistică, stewardul ar fi fost surprins să afle că cineva a putut fi ofensat de cuvintele sale.

După cum indică exemplul Quantas, vorbirea aceleiaşi limbi nu garantează perfecțiunea comunicării. De fapt, norvegianul şi japonezul descrişi mai sus ar fi putut negocia într-o limbă cunoscută ambilor, ca engleza. Chiar şi atunci norvegianul n-ar fi prins ideea. Totuşi, vorbind în general, învățarea unei limbi străine ar trebui să faciliteze comunicarea transculturală. Lucrul este valabil în special când sursa de învățare a limbii străine arată care este esența stilului de comunicare din cealaltă cultură. Astfel, norvegianul ar avea de profitat dacă ar înțelege că japoneza are 16 moduri subtile de a spune nu, chiar dacă nu ar înțelege perfect limba însăşi.[41] Chiar dacă americanii sunt adversari notorii ai învățării unei a doua limbi, mulți manageri par că au înțeles ideea, confruntați fiind cu globalizarea crescândă a activității. Deşi limbajul afacerilor internaționale gravitează cu certitudine în jurul englezei, învățarea unei a doua limbi ar da o percepție mai ascuțită asupra nuanțelor din cultura unui partener de afaceri.

## *Comunicarea nonverbală între culturi*

Din discuția noastră anterioară asupra comunicării nonverbale, ați fost poate tentați să presupuneți că între culturi ea face față mai bine decât comunicarea verbală. Deşi între culturi sunt câteva asemănări în comunicarea nonverbală, sunt şi multe diferențe. Iată câteva exemple:

- *Expresiile faciale* . Oamenii se pricep foarte bine să decodifice trăiri elementare în câteva expresii faciale, chiar într-o altă cultură. Americanii, japonezii şi membrii triburilor primitive din Noua Guinee pot detecta corect mânia, surpriza, teama şi tristețea în acelaşi set de portrete fotografice.[42] Deci, dacă acordăm atenție feței în întâlniri transculturale obținem adesea dividende pe comunicare. Totuşi, aşa ceva nu merge întotdeauna deoarece în unele culturi, precum cea japoneză, încruntarea la exhibarea unor expresii faciale negative, justifică fără îndoială eticheta de "nepătruns".
- *Gesturile* . Cu excepția mimicii literale ("Mi-e foame", "Semnați aici"), gesturile nu pot fi bine traduse între culturi, pentru că implică un simbolism neîmpărtăşit. Cele mai amuzante cazuri sunt cele în care acelaşi gest are semnificații diferite în culturi diferite:

  În Statele Unite, degetul mare ridicat este folosit ca un semn de aprobare, "semnul degetului mare", dar în Grecia este folosit ca insultă, adesea fiind asociat cu expresia "katsa pano" sau "pe asta să stai". Alt exemplu este semnul inelului, care se face unind vârful degetului mare cu al arătătorului, aşa încât să formeze un cerc. Pentru cei mai mulți anglofoni asta înseamnă OK şi de fapt este cunoscut ca gestul de OK. Dar în unele zone din Franța înseamnă zero, sau "fără valoare". În țările anglofone dezacordul se manifestă prin mişcarea capului pe orizontală, dar în Grecia şi în sudul Italiei pentru a arăta că "nu" se foloseşte o mişcare pe verticală.[43]
- *Privirea directă.* Există diferențe transculturale considerabile privind măsura în care este indicat să-i priveşti pe alții direct în ochi. Latino-americanii şi arabii sunt în favoarea unei priviri directe susținute, dar

nu şi europenii. În multe părţi ale Orientului, evitarea contactului vizual este un mijloc de a exprima respectul. În America de Nord are adesea conotaţia lipsei de respect.

- *Atingerea.* În unele culturi oamenii au tendinţa de a sta aproape unii de ceilalţi când se întâlnesc şi adesea se ating, ca adjuvant al conversaţiei. Aşa ceva este lucru obişnuit în ţările arabe, latino-americane şi cele din sudul Europei. Pe de altă parte, nord-europenii şi nord-americanii preferă să "păstreze distanţa".[44]

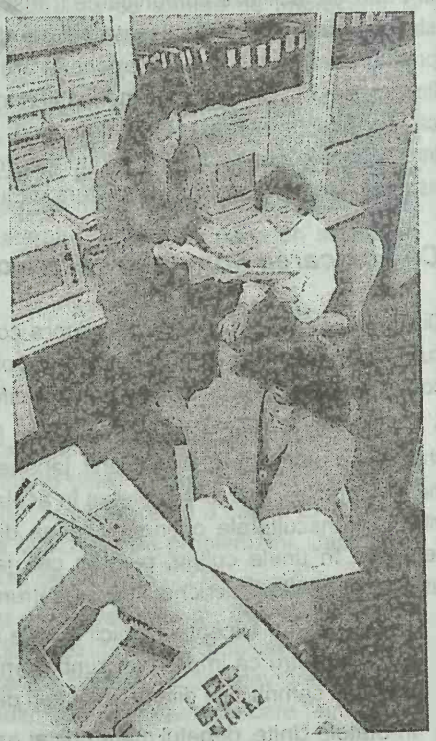
Într-un interesant experiment despre comunicarea transculturală nonverbală, englezii au fost instruiţi în manierele acceptabile în lumea arabă. Au fost incluse situaţii în care cei instruiţi trebuiau să stea aproape de interlocutor, privindu-i direct în ochi, pe lângă multe atingeri, zâmbete şi strângeri de mână. Experimentatorii au prezentat unor arabi un subiect instruit şi o persoană care primise doar informaţii generale despre Orientul Mijlociu. Când au fost întrebaţi pe cine au plăcut, arabii l-au preferat pe subiectul cunoscător al propriului lor stil de comunicare nonverbală.[45] Putem lesne să ne imaginăm o întâlnie de afaceri între bancheri englezi şi arabi, toţi loiali culturilor lor. Arabii privind direct şi atingând interlocutorii, întrebându-se la sfârşit de ce sunt englezii neatenţi şi indiferenţi. Englezii, evitând contactul vizual şi atingerile, se întreabă de ce sunt arabii atât de agresivi şi ameninţători!

## *Eticheta şi politeţea între culturi*

Culturile diferă considerabil în modul în care exprimă eticheta şi politeţea.[46] Foarte des, aceasta implică exprimarea unor lucruri care nu trebuie luate ad literam. Problema este că situaţia ia forme diferite în culturi diferite şi este necesară o decodificare atentă pentru a evita confuziile şi situaţiile stânjenitoare. Decodificarea ad literam duce întotdeauna la necazuri. Gândiţi-vă la managerul nord-american care îi spune unui subordonat "Ai vrea să faci calculele astea pentru mine?" Este realmente un ordin blând, nu o şansă de a răspunde "nu" la "invitaţia" şefului. Însă, puneţi-vă în locul subordonatului străin, care a învăţat că americanii vorbesc în general direct şi aşteaptă să li se răspundă la fel. Ar trebui să răspundă, nu?

În unele culturi, politeţea se exprimă cu o modestie care pare excesivă nord-americanilor. Să luăm, de exemplu, răspunsul unui vizitator chinez la comentariul unui canadian că are o nevastă foarte drăguţă. Chinezul a răspuns cu modestie « Nu, nu, nevastă-mea este urâtă. » Nu este nevoie să spunem că nu credea de fapt. Pentru alt exemplu de mare modestie citiţi tableta "**În obiectiv, globalitatea** : *Chinezii îşi evaluează performanţele cu predispoziţie spre modestie.*"

Japonezii sunt deosebit de interesaţi să menţină în societate sentimentul armoniei şi interdependenţei. Pentru a obţine efectul ei folosesc un mare număr de expresii standard, sau « expresii lubrifiante », ca să exprime simpatie şi înţelegere, să îndulcească respingerea, să spună nu de o manieră indirectă, să faciliteze prezentarea scuzelor. Europenilor şi nord-americanilor care nu înţeleg scopul acestor expresii rituale, li se par în cel mai bun caz vorbe de clacă şi în cel mai rău - nesincere.



Convenienţele sociale diferă transcultural. Cunoştinţele despre alte obiceiuri şi convenţii fac mai uşoară conducerea afacerilor.

A învăţa să foloseşti expresiile lubrifiante poate fi pe cât de dificil şi extrem de obositor pe atât de important, mai ales când normele şi valorile japoneze intră în conflict cu cele americane. De

exemplu, un director american, care atribuie succesul său în lumea afacerilor americane faptului de a şti să se prezinte, de a fi decis şi autoritar, va simţi probabil o mare rezistenţă interioară în faţa expresiilor lubrifiante ca "Nu sunt absolut sigur, dar.... " sau "E dificil de spus exact, dar... " atât în engleză *cât şi* în japoneză. Domeniul scuzelor provoacă şi el dese reacţii negative vehemente din partea americanilor. "N-am să-mi cer scuze dacă n-am greşit"; "Ei au greşit, de ce mi-aş cere scuze eu?"; "Pare aproape lipsit de onestitate să spunem că ne pare rău dacă nu ne pare". Japonezii sunt însă mai preocupaţi cu îndulcirea raporturilor sociale şi cu menţinerea armoniei decât cu evaluarea « obiectivă » a apartenenţei greşelii. Astfel, există un număr de expresii lubrifiante care se folosesc indiferent dacă părerea de rău este reală sau dacă cineva este realmente de vină.[47]

***ÎN OBIECTIV, GLOBALITATEA:* Chinezii îşi evaluează performanţele cu predispoziţie la modestie**

O metodă pentru îmbunătăţirea comunicării între manageri şi angajaţi este următoarea: se solicită ambelor părţi să completeze separat un formular de evaluare a performanţelor angajatului apoi acestea sunt aduse la masa discuţiilor împreună pentru a lămuri toate discrepanţele. Deşi aceasta este o practică întâlnită într-o strategie inteligentă, studiile din America de Nord arată că există o tendinţă a salariaţilor de a se evalua ca fiind mai capabili decât îi văd şefii lor. Aceasta este probabil o funcţie a tendinţelor de self-serving din partea subordonaţilor (capitolul 4) şi poate contribui cu siguranţă la un conflict între şef şi subordonat.

Există astfel de evaluări inflaţioniste în toate culturile? Jiing-Lih Farh, Gregory Dobbins şi Shiuan Cheng au considerat că într-o cultură colectivistă cum este cea chineză din Taiwan, este puţin probabil să se producă vreo inflaţie în autoevaluări. Ei au comparat evaluările şefilor cu autoevaluările pentru 982 de perechi şef-subordonat în China. Aici subordonaţii au prezentat o predispoziţie clară spre modestie, înclinaţia de a-şi subaprecia propria lor evoluţie în comparaţie cu aprecierea şefului. Având în vedere problemele de comunicare, situaţia aceasta pune probleme când un manager aparţinând uneia din cele două culturi are atât subordonaţi chinezi cât şi nord-americani. Interpretarea sensului autoevaluărilor cere o reală sensibilitate culturală.

O problemă înrudită este înclinaţia solicitanţilor chinezi pentru un post de a-şi minimiza capacităţile şi abilităţile în cursul interviurilor. O examinare atentă a recomandărilor va dovedi că adesea persoana intervievată este mult prea modestă când se referă la realizările anterioare.

---

Sursa: Adaptare după Farh, J.L., Dobbins, G.H. &Cheng, B.S. (1991) Cultural relativity în action, *Personnel Psychology*, 44, 129-147.

## *Convenţiile sociale între culturi*

Mai importantă decât chestiunile de politeţe şi etichetă este existenţa unor convenţii sociale care variază de la cultură la cultură şi pot conduce la probleme de comunicare.[48] Am pomenit deja chestiunea stilului direct. În special în tratarea afacerilor nord-americanii înclină să favorizeze acţiunea directă şi să fie la obiect. Omul de afaceri neiniţiat poate fi oarecum surprins de stilul vag şi indirect al multor negociatori japonezi sau de felul în care se stă de vorbă, informal şi destulă vreme, înaintea unei întâlniri de afaceri în lumea arabă.

Variază de la cultură la cultură şi ceea ce indivizii consideră un nivel sonor corespunzător pentru vorbire, iar oamenii din societăţi mai « liniştite » (ca în Marea Britanie) pot să-i judece nedrept pe cei din societăţi mai "zgomotoase" (ca în Orientul Mijlociu) ca fiind insistenţi şi intimidanţi.

Variază mult, de asemenea, ceea ce se consideră punctualitate corespunzătoare. În America de Nord şi în Japonia, punctualitatea la întâlniri şi angajamente sociale este de la sine înţeleasă şi stimată. În lumea arabă şi în America Latină a întârzia la o şedinţă nu este ceva negativ. De fapt, un studiu a arătat că a fi la timp la o întâlnire are conotaţia omului de succes în Statele Unite, pe când în Brazilia conotaţia omului de

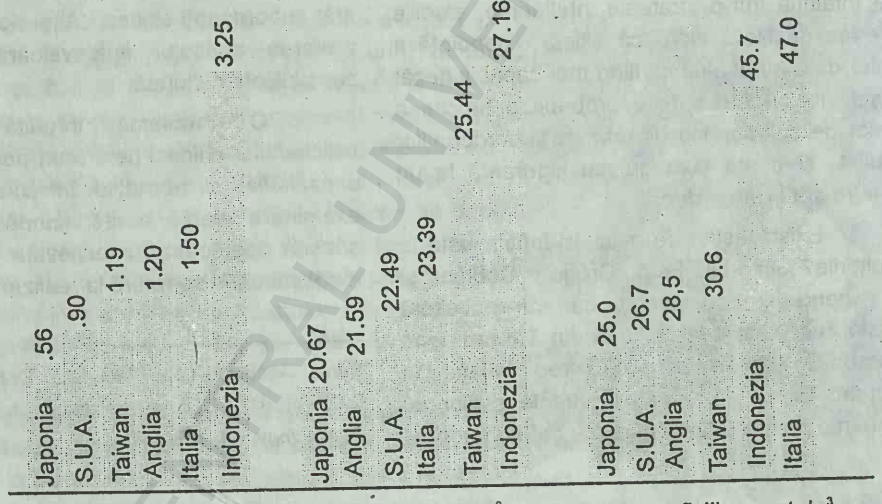
succes este de *a întârzia.*[49] Observaţi cum un om de afaceri american poate decodifica întârzierea brazilianului ca lipsă de respect, în timp ce brazilianul tocmai încearcă să facă impresie bună.

Fig. 11.3 arată rezultatele unui studiu asupra ritmului vieţii în mai multe culturi. Sunt prezentate acurateţea ceasurilor, timpul necesar pentru a străbate 30 de metri, timpul de servire la oficiul poştal. După cum vedeţi, japonezii sunt cei care au în cea mai mare măsură sentimentul valorii timpului, în timp ce Indonezia ia lucrurile în pas lejer. Astfel de diferenţe pot deveni generatoare de probleme de comunicare când le atribuim *unei persoane* şi ignorăm întreaga influenţă a culturii sale.

În sfârşit, nepotismul, adică favorizarea rudelor în pofida capacităţii lor, nu este privit bine în societăţile mai individualiste, cum sunt cele din America de Nord şi Europa de Nord. Însă în culturile mai colectiviste, cum sunt cele din Africa sau America Latină, este de aşteptat ca oamenii să-şi ajute rudele. În consecinţă, un manager american l-ar considera plin de slăbiciune pe colegul său nigerian care-şi angajează propriul fiu. Nigerianul ar considera slăbiciune să *nu* angajeze pe cel care este "carne din carnea sa, sânge din sângele său".

**Figura 11.3.**

**Ritmul vieţii în şase ţări**




[1] Deviaţii exprimate în minute
[2,3] Viteze exprimate în secunde
[4] Numerele mai mici arată ceasuri mai exacte, respectiv mers şi oficii poştale mai rapide

Sursa: Levine, R., & Wolff, E. (1985, martie). *Psyhology Today*, 28, 35.

## *Contextul cultural*

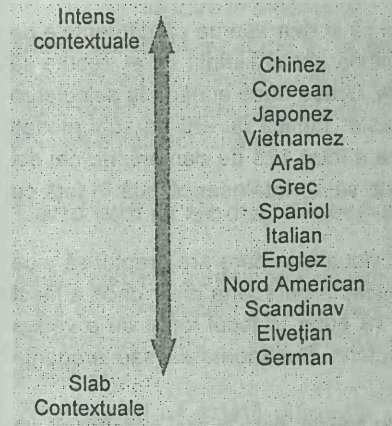
***Contextul cultural*** *Informaţia culturală care înconjoară un episod de comunicare*

În secţiunile precedente am dat multe exemple de diferenţe culturale. Există oare vreun principiu de organizare care să stea la baza acestor diferenţe, ceva care să ne ajute să le rezumăm logic? Conceptul contextului cultural ne dă un răspuns parţial. **Contextul cultural** este informaţia culturală care înconjoară un episod de comunicare. Este destul de exact să spunem că întotdeauna contextul este important în decodificarea cu acurateţe a unui mesaj. Totuşi, după cum arată fig.

11.4, culturile tind să difere în ceea ce privește importanța pe care o are contextul asupra sensului care trebuie dat unei comunicări.[50]

Unele culturi, inclusiv multe culturi orientale, latino-americane, africane și arabe, sunt culturi intens contextuale. Aceasta înseamnă că mesajul conținut în comunicare este puternic influențat de contextul în care este trimis mesajul. În astfel de culturi interpretările ad literam ale mesajului sunt adesea incorecte. Exemplele includ cazurile menționate anterior, japonezul care voia de fapt să spună că afacerea a căzut și chinezul care nu voia de fapt să spună că soția lui n-ar fi drăguță.

**Fig. 11.4. Culturile intens contextuale față de slab contextuale**




Sursa: Dulek, R. E., Fielden, J. S., & Hill. J. S. (1991, ianuarie - februarie) *Business Horizons.* 20 - 25.

Culturile slab contextuale includ America de Nord, Australia, partea mai de nord a Europei (exclusiv Franța) și Scandinavia. Aici mesajele pot fi interpretate mai aproape de literal pentru că înțelesurile se află mai mult în mesaj decât în contextul în care se desfășoară comunicarea. "Spusa de-a dreptul" care este preferată de americani este un astfel de exemplu. Totuși, spusa de-a dreptul nu este mai de-a dreptul decât ceea ce se poate auzi într-o cultură intens contextuală dacă învățăm să urmărim contextul când decodificăm mesajele.

Importanța diferită a contextului în diverse culturi are câteva aplicații interesante pentru comunicarea organizațională, mai ales dacă ne gîndim la ce se poate petrece în timpul negocierilor de afaceri. Să luăm doar următoarele aspecte:[51]

- Persoanele din culturile intens contextuale vor să cunoască în detaliu compania și persoana care o reprezintă. Aceste informații personale și de organizație oferă un context pentru înțelegerea mesajelor pe care le dați.
- A ajunge rapid la subiect nu este stilul de comunicare preferat de culturile intens contextuale. Prezentările și discuțiile mai lungi permit oamenilor să se cunoască și să reflecteze în etape la o propunere.
- Când comunicați cu persoane din culturile intens contextuale, dați atenția cuvenită vârstei și poziției interlocutorului. Vârsta și poziția ierarhică tind să fie prețuite ca atare în astfel de culturi, și statutul interlocutorului este un factor contextual important care dă credibilitate unui mesaj. "Tineretul grăbit" se descurcă mai bine în culturile slab contextuale, unde "contează *ce* ai de spus".
- Pentru că înclină să pună puțin preț pe contextul cultural, oamenii din culturile slab contextuale preferă contracte de afaceri foarte detaliate. Pentru ei sensul este dat de însuși mesajul existent. Culturile intens contextuale pun mai puțin accent pe contracte lungi pentru că de importanță critică este contextul în care s-a semnat aranjamentul.

Prezentăm, în continuare alte câteva sfaturi generale pentru buna comunicare transculturală.

## ABORDAREA INDIVIDUALĂ A ÎMBUNĂTĂȚIRII COMUNICĂRII

Ce puteți face pentru a vă îmbunătăți propria capacitate de a comunica mai bine cu șeful, cu subordonații, cu colegii, dar și cu clienții, beneficiarii și furnizorii dumneavoastră? Bună întrebare! Multă lume constată că dezvoltarea abilităților de comunicare este la fel de delicată ca și dezvoltarea abilităților în materie de contabilitate sau de lucru la computer, sau orice altceva care le-ar da posesorilor un avantaj competitiv pe piața muncii.

Îmbunătăţirile aduse capacităţii de comunicare dau multă forţă. Când comunici bine, oamenii îţi răspund în general într-un mod pozitiv, chiar dacă nu sunt încântaţi de mesajul primit. Comunicarea deficientă poate provoca un răspuns negativ care se auto-perpetuează, conducând astfel la o comunicare şi mai slabă. Aşa stau lucrurile când cealaltă parte opune rezistenţă, devine defensivă, ipocrită sau ostilă.

## *Principii de bază ale comunicării eficiente*

Să discutăm câteva principii de bază ale comunicării eficiente faţă-în-faţă.[52] Aceste principii sunt fundamentale în sensul că se aplică în comunicările de jos în sus, de sus în jos, orizontale şi în exteriorul organizaţiei. În general, se aplică şi pentru cei care se află angajaţi în comunicare transculturală, în conjuncţie cu sfatul din secţiunea următoare "Când eşti la Roma, poartă-te ca romanii !"

**Găsiţi-vă timp.** Comunicarea bună ia timp. În special managerii ar trebui să-şi dea seama că diferenţele de statut, diferenţele culturale, efectul de "cocoloşeală" şi alte bariere înseamnă pur şi simplu că ei trebuie să facă eforturi suplimentare pentru a dezvolta raporturi bune cu subordonaţii. Graba duce adesea la selectarea greşită a modului de comunicare. Am văzut o circulară gen "nu faceţi asta" trimisă la 130 de subordonaţi pentru că doi din ei comiseseră nu ştiu ce greşeală. Bineînţeles, circulara a iritat 128 de oameni, iar cei doi culpabili nu au înţeles exact esenţa. Şeful ar fi trebuit să-şi găsească timp să se întâlnească faţă în faţă cu cei doi.

**Fiţi înţelegător cu celălalt.** Încecaţi să-l acceptaţi pe celălalt ca pe o individualitate care are dreptul să aibă sentimente şi percepţii care pot fi diferite de ale dumneavoastră. Puteţi accepta persoana chiar dacă a făcut ceva ce nu vă convine. Empatia arătată celorlalţi (prin încercarea de a vă pune în locul lor şi de a vedea lucrurile din perspectiva lor) va spori puterea dumneavoastră de acceptare. Superioritatea sau aroganţa lucrează împotriva empatiei.

**Nu amestecaţi persoana cu problema.** Dacă trebuie să fiţi înţelegător cu ceilalţi, este şi mai folositor să vă concentraţi pe problemă, nu pe persoană. Să zicem că un subordonat a făcut ceva care consideraţi că ar putea jigni un client. Poate ar fi mai bine să aveţi în vedere acest aspect, decât să-i imputaţi subordonatului motivele ("Nu-ţi pasă de nevoile clientului?"). Accentul trebuie pus pe ceea ce a făcut persoana, nu pe cine este ea. În aceeaşi ordine de idei, încercaţi să fiţi mai degrabă descriptivi decât evaluativi. Repet, concentraţi-vă pe ce a greşit subordonatul în raport cu clientul, nu pe cât de rele sunt consecinţele.

**Spuneţi ce simţiţi.** Mai exact, asiguraţi-vă că vorbele, gândurile, sentimentele şi acţiunile dumneavoastră dovedesc **congruenţă** - că toate conţin acelaşi mesaj. O situaţie întâlnită des este "aranjarea" veştilor proaste, cum ar fi să spuneţi că slujba cuiva este probabil în siguranţă, când de fapt sentimentul dumneavoastră este că de fapt lucrurile nu stau deloc aşa. Însă congruenţa poate fi o problemă şi cu mesajele pozitive. Unii manageri constată că le este teribil de greu să laude o muncă excelentă sau doar să exprime susţinere pentru rezultatele bune de rutină.

*Congruenţa. Situaţia în care vorbele, gândurile, sentimentele şi acţiunile unei persoane conţin, toate, acelaşi mesaj.*

Congruenţa poate fi socotită ca onestitate sau autenticitate, dar ea nu trebuie confundată cu sinceritatea brutală sau cruzimea. Amintiţi-vă, totodată, că în unele dintre culturile intens contextuale "a spune ce simţi" se face foarte indirect. Totuşi cuvintele şi sentimentele sunt congruente în propriul lor context.

*Ascultarea activă. O tehnică pentru îmbunătăţirea acurateţei recepţionării unei informaţii printr-o atenţie completă acordată emiţătorului.*

**Ascultaţi activ.** Comunicarea eficientă cere o bună ascultare. Oamenii care sunt preocupaţi de sine sau care aud pur şi simplu ceea ce aşteaptă să audă nu sunt buni ascultători. O ascultare bună nu măreşte doar acurateţea recepţionării mesajului, dar dovedeşte acceptarea vorbitorului, încurajându-l să reflecteze mai bine la ceea ce are de spus. Dezvoltarea abilităţilor de bun ascultător este mai grea decât a celor de bun vorbitor. Ascultarea nu este un proces pasiv. Dimpotrivă, cei care sunt buni comunicatori folosesc ascultarea activă ca să extragă maximum dintr-un episod de comunicare.

Tehnicile de **ascultare activă** includ:

- *Atenţia la limbajul corpului.* Staţi jos, aplecat înainte, menţinând contactul vizual cu vorbitorul.

Aşa aratăţi că acordaţi atenţie şi sunteţi interesat de ceea ce spune vorbitorul (acesta este un alt aspect al congruenţei).

- *Parafrazarea a ceea ce spune vorbitorul.* Reformularea a ceea ce tocmai s-a spus denotă interes şi vă dă siguranţa că aţi prins corect mesajul.
- *Exprimarea empatiei.* Când este cazul arătaţi că înţelegeţi sentimentele pe care vorbitorul încearcă să le formuleze. O exprimare de genul « Da, clientul acesta m-a enervat şi pe mine » face faţă situaţiei.
- *Punerea unor întrebări.* Convingeţi-i pe oameni să repete, să clarifice sau să detalieze ce au de spus. Evitaţi întrebările cu scop, menite să urmeze un fir pe care îl aveţi în minte.
- *Acceptarea pauzelor.* Nu vă simţiţi presat să vorbiţi când vorbitorul tace. Aceasta îl descurajează să intre în amănunte.

**Oferiţi feedback specific şi la timp.** Când iniţiaţi o comunicare pentru a le oferi altora feedback despre comportarea lor, faceţi-o cât mai curând şi fiţi explicit. Viteza maximizează forţa mesajului şi claritatea maximizează utilitatea pentru cel care-l primeşte. Spuneţi *ce* a fost bun în prezentarea făcută clientului şi spuneţi-o cât mai curând.

### *Când eşti la Roma, poartă-te ca romanii!*

Sincer vorbind, sunteţi pe calea cea bună în comunicarea transculturală dacă aplicaţi cu grijă principiile de bază ale comunicării pe care le-am discutat mai sus. Însă abilităţile de comunicare ale unora de fapt *se deteriorează* când se agită pentru o întâlnire transculturală. Să mai discutăm câteva reguli pentru astfel de situaţii.

**Presupuneţi că există diferenţe - până ştiţi sigur că este altfel.** Materialul prezentat mai înainte despre comunicarea transculturală şi cel din capitolul 4 despre diversitatea forţei de muncă ar trebui să vă sensibilizeze la tendinţa generală spre diferenţieri transculturale. Într-o situaţie transculturală, prevederea dictează să presupunem că există astfel de diferenţe, până ni se dovedeşte contrariul. Amintiţi-vă că avem înclinaţia să proiectăm propriile noastre sentimente şi convingeri în situaţiile când există ambiguitate (capitolul 4), ceea ce ne face să ignorăm diferenţele. Fiţi deosebit de vigilenţi când aveţi de a face cu buni vorbitori de engleză din culturile în care se subliniază armonia şi evitarea conflictelor (ex. Japonia). Engleza lor corectă vă va expune tentaţiei de a crede că ei gândesc ca dumneavoastră şi manierele lor îi vor împiedica să vă spună că lucrurile stau altfel.

**Recunoaşteţi diferenţele în interiorul culturilor.** Evaluarea diferenţelor între culturi ne poate uneori orbi în faţa diferenţelor între oamenii aparţinând aceleiaşi culturi. Aşa funcţionează, desigur, stereotipurile (capitolul 4). Reţineţi că subordonaţii dumneavoastră germani au tot atâtea tipuri de personalitate, abilităţi şi probleme ca şi cei nord-americani. Reţineţi că există tot atâtea diferenţe ocupaţionale şi sociale în alte ţări ca şi acasă, deşi pot fi mai greu de descifrat. ( din acest motiv am dat eu mâna cu bucătarul unei şcoli de afaceri franceze, confundându-l cu decanul!)

**Fiţi atent la limbajul dumneavoastră (şi la al lor).** Dacă persoana cu care vorbiţi nu este foarte fluentă în engleză, vorbiţi deosebit de clar, rar şi simplu. Evitaţi clişeele, jargonul şi expresiile colocviale. Gândiţi-vă cât de înşelătoare sunt expresii ca "Sunt numai urechi", "Putem da un tun", "Te pup"[53] În aceeaşi ordine de idei, nu presupuneţi că cei care se descurcă bine în limba dumneavoastră sunt mai isteţi, mai capabili sau mai cinstiţi decât ceilalţi.

## ABORDAREA ORGANIZAŢIONALĂ A ÎMBUNĂTĂŢIRII COMUNICĂRII

În această secţiune vom discuta câteva tehnici organizaţionale care pot îmbunătăţi comunicarea (pentru câteva deosebit de inovatoare, citiţi tableta "**În obiectiv, etica: -** *Firmele folosesc tehnici de comunicare inovatoare pentru a încuraja etica.*"). Ne vom referi la alte tehnici în capitolul 14 (privitoare la reducerea conflictelor) şi în capitolul 17 (privitoare la dezvoltarea organizaţională).

## *Alegerea mijlocului de comunicare corect*

Pentru o comunicare eficientă este important să alegem mijlocul corect pentru o redare corespunzătoare a mesajului avut în vedere. De importanţă specială este alegerea unui mijloc care poate transmite cu acurateţe amplitudinea informaţiei.

*Amplitudinea informaţiei. Capacitatea potenţială de informare şi transfer a capacităţii unui mijloc de comunicare.*

**Amplitudinea informaţiei** este capacitatea potenţială de informare şi transfer a unui mijloc de comunicare.[54] După cum se vede în fig. 11.5, putem ierarhiza diferitele mijloace de comunicare după « amplitudinea informaţiei » pe care o pot transmite. Transmiterea faţă în faţă este foarte bine cotată pentru că emiţătorul este prezent în persoană, sunt folosite canale auditive şi vizuale, funcţionează limbajul verbal şi cel corporal, feedback-ul primit este imediat şi continuu. O conversaţie telefonică stă şi ea destul de bine ca amplitudine, dar se limitează la folosirea canalului auditiv şi nici nu permite observarea limbajului corporal. La cealaltă extremă se plasează comunicarea prin computer numeric căreia îi lipseşte « amplitudinea » pentru că este impersonală şi foloseşte doar limbaj numeric. Feedback-ul în acest caz poate fi şi el foarte lent.

### *ÎN OBIECTIV. ETICA: Firmele folosesc tehnici de comunicare inovatoare pentru a încuraja etica*

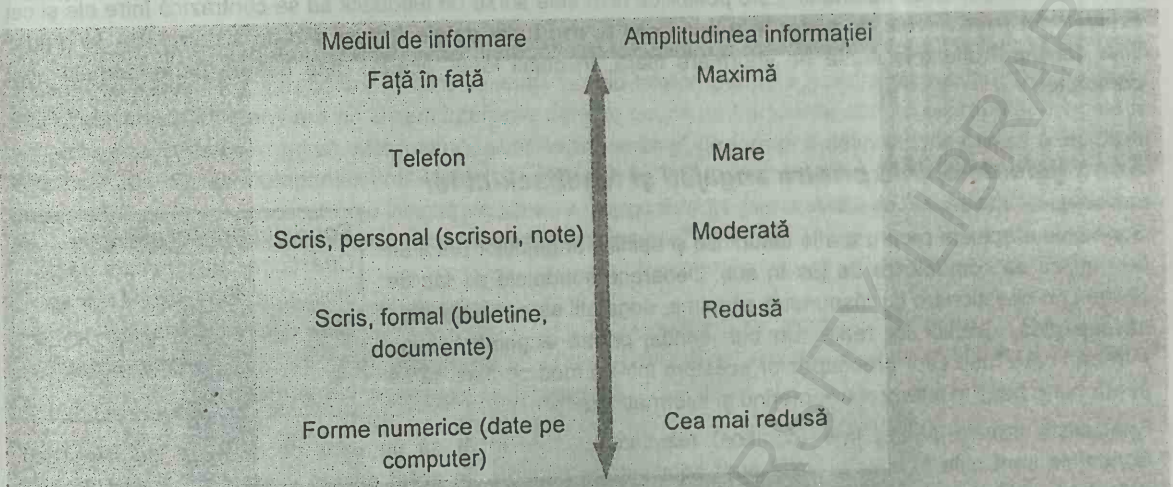
Compania Citicorp a inventat un joc de etică, pe care echipe de angajaţi îl folosesec pentru a rezolva dileme ipotetice. Salariaţii firmei General Electric au instalat în computerele personale un soft interactiv, conceput special ca să furnizeze răspunsuri la întrebări de natură etică. La Texas Instruments, angajaţilor li se oferă o coloană săptămânală despre probleme etice la serviciul electronic de ştiri internaţionale. Un adaus popular : un fel de cutie poştală cu adresantul "dragă amice" , unde răspunsurile date de către ofiţerul de etică, Carl Skoogland tratează chestiunile dificile cu care se confruntă salariaţii cel mai des. Managerii firmei Northrop sunt evaluaţi din punct de vedere etic de către colegi şi subordonaţi prin chestionare anonime.

Din ce în ce mai multe companii angajează ofiţeri de etică, cu normă întreagă, în general la nivel de vicepreşedinte de corporaţie, care raportează direct preşedintelui sau desemnează un comitet de etică alcătuit din funcţionari superiori. Unul dintre cele mai eficiente instrumente pe care le folosesc specialiştii în etică este o "linie fierbinte" prin care muncitorii de la toate eşalonele pot înregistra plângeri sau pot întreba despre comportamentele îndoielnice. La compania Raytheon, Paul Pullen primeşte circa 100 de apeluri pe lună. În jur de 80% se referă la chestiuni minore, care pot fi rezolvate pe loc sau deferite departamentului de resurse umane. Alţi 10% din solicitanţi sunt în căutarea unui sfat. Dar cam de 10 ori pe lună un apel raportează un lapsus etic serios pe care Pullen trebuie să-l defere conducerii. El spune :"Cei mai mulţi oameni au standarde înalte şi vor să lucreze într-o atmosferă etică. Plângerile vin de la toate eşaloanele şi sunt tipice pentru ceea ce s-ar găsi în orice întreprindere: posibile conflicte de interese, mici înşelătorii la cartela de serviciu şi la deconturi."

Sursa: Fragmente din Labich, K. (1992, April 20) The new crisis în business ethics, *Fortune*, 167-176, p. 176.

La prima vedere, alegerea unui mijloc puternic pare întotdeauna atractivă. Însă puţină reflecţie arată că nu este o idee bună. Mijloacele de informare puternice pot fi costisitoare şi consumatoare de timp, iar mesajul, dificil de transmis unui număr mare de receptori. Totodată, mijloacele foarte puternice pot inhiba anumite aspecte ale comunicării. Cercetările au arătat că necunoscuţii care trebuie să lucreze în grupuri, faţă în faţă, tind să folosească un discurs mai inhibat decât cei care interacţionează via computere.[55] Participarea este şi ea mai uniformă printre membrii grupului când interacţionează prin computer, un mijloc mai puternic decât o scrisoare (având în vedere feedback-ul rapid) dar nu la fel de puternic ca telefonul (având în vedere lipsa indiciilor auditive). Evident, oamenii (în special genul de oameni liniştiţi) sunt înclinaţi să se cenzureze mai puţin când sunt protejaţi de distanţa oferită de computer.

**Figura 11.5**
**Mediile de comunicare şi amplitudinea informaţiei**




Sursa: Daft, R.L. et. al. (1984). Research in Organizational Behaviour, 6, 191 - 233, p. 196.

O regulă utilă este că mesajele mai puţin de rutină cer mijloace de comunicare cu amplitudine mai mare.[56] Circularele şi rapoartele scrise sunt admirabile pentru comunicarea repetitivă, fără comentarii, impersonală. Noutăţile, schimbările avute în vedere, mesajele de comentat şi chestiunile cu implicare emoţională cer în general mijloace de comunicare mai puternice (de exemplu faţă în faţă sau video).

Compania Hallmark Cards a produs o serie de înregistrări video pentru a fi prezentate directorilor din primele 40 de poziţii ierarhice, reuşind să scuture toată automulţumirea rezultată din cultura sa îngăduitoare şi din poziţia sa pe piaţă, aparent inatacabilă. În special a fost vizat prăpăditul proces de introducere de noi produse pe piaţă. Mai întâi, mici detailişti vorbeau despre scăderea lentă dar constantă a traficului din magazinele lor. Apoi un vicepreşedinte de la Wal-Mart, un client deloc de neglijat, le dădea un mesaj lipsit de subtilitate, spunând că el speră că firma lor încă mai poate să funcţioneze. După cum povesteşte Steve Stanton, consultantul de la CSC Index care a făcut filmul, "Când s-a aprins lumina, temperatura în cameră a scăzut cu 20 de grade."[57]

## *Feedback-ul la 360 de grade*

*Feedback-ul la 360 de grade. Evaluarea performanţelor care foloseşte ca date de intrare evaluările persoanei respective făcute de şefi, subordonaţi, colegi, beneficiari şi cumpărători.*

În mod tradiţional, evaluarea performanţelor angajatului a fost văzută ca un exerciţiu de comunicare de sus în jos, în care şeful îi spune subordonatului cum se descurcă profesional. Mai recent, evaluarea performanţelor a devenit o comunicare în dublu sens, în care subordonaţii devin apţi să producă un impact de jos în sus prin aprecierile pe care le fac. În cel mai recent curent se încadrează firmele care au extins canalele de comunicare pentru evaluarea performanţelor astfel încât să includă nu doar evaluarea făcută de către superiori şi autoevaluarea, dar şi evaluarea făcută de către subordonaţi, colegi, clienţi sau cumpărători.

Aşa numitul feedback la 360 de grade face adesea parte din sistemul de management al calităţii totale. Firmele care l-au încercat includ pe Honeywell, Sprint, Amoco şi Burger King. La Spitalul comunităţii Midlands

din Nebraska, pacienţii sunt încorporaţi în sistemul de evaluare a asistentelor medicale.[58].

Sistemul "360 de grade" se concentrează adesea pe competenţa comportamentului mai degrabă decât pe performanţa profesională netă. De obicei este folosită pentru dezvoltarea profesională a angajatului, nu pentru determinarea salariului. Este posibil ca diversele surse de feedback să se contrazică între ele şi cei evaluaţi pot avea nevoie de ajutor în a pune cap la cap toate datele. Totuşi, într-un sistem "360 de grade" bine conceput diferitele surse de informare oferă, în cazul ideal, aceleşi date despre performanţele unei persoane.

## *Sondajele de opinie printre angajaţi şi feedback-ul lor*

*Sondajul printre angajaţi. Chestionar anonim care dă posibilitatea angajaţilor să-şi declare atitudinile şi opiniile sincere despre organizaţie şi practicile acesteia.*

Sondajele efectuate pentru a afla atitudinile şi opiniile angajaţilor pot fi un bun mijloc de comunicare de jos în sus. Deoarece sondajele se fac de obicei prin chestionare cu răspunsuri anonime, angajaţii se pot simţi liberi să dea glas părerilor lor reale. Un bun sondaj printre angajaţi conţine întrebări care "dau cep" preocupărilor acestora într-un mod pe care să se poată pune bază la interpretare, oferind şi informaţii practice.

Specialiştii trebuie să rezume (codifice) rezultatele astfel încât să fie uşor decodificate de manageri. Sondajele sunt utile în special dacă sunt administrate periodic. În acest caz, managerii au posibilitatea să detecteze schimbările în acele sentimente care necesită atenţie. De exemplu, o descreştere radicală a satisfacţiei privind nivelul salariilor poate fi precursoarea unor conflicte de muncă şi semnalează că este nevoie de revizuirea pachetului de compensaţii.

Este de aşteptat ca fluxul de comunicare de sus în jos să se intensifice când rezultatele sondajului sunt transmise înapoi salariaţilor alături de reacţiile şi eventualele schimbări plănuite de către echipa managerială. Feedback-ul sondajelor arată angajaţilor că managerii au auzit şi au luat în consideraţie comentariile lor. Planurile de schimbare făcute ca urmare a preocupărilor rezultate din sondaje indică asumarea obligaţiei de a menţine o comunicare în dublu sens.[59]

## *Sistemele de propuneri şi de adresare a întrebărilor pentru salariaţi*

*Sisteme de propuneri. Programe destinate să intensifice comunicarea de jos în sus prin solicitarea unor idei ale angajaţilor în legătură cu îmbunătăţirea muncii.*

Sistemele de propuneri sunt proiectate să intensifice comunicarea de jos în sus prin solicitarea unor idei ale angajaţilor în legătură cu îmbunătăţirea muncii. Ele reprezintă o încercare planificată de a încuraja ideile utile şi de a preveni filtrarea lor prin circuitul ierarhic. Cel mai simplu exemplu este cutia pentru sugestii în care salariaţii îşi pun, de obicei anonim, ideile aşternute pe hârtie. În general acest sistem simplu nu este prea eficient deoarece nu există nici o stimulare tangibilă pentru contribuţia adusă şi nici un mecanism clar pentru a arăta ce consideră echipa managerială că ar fi o contribuţie.

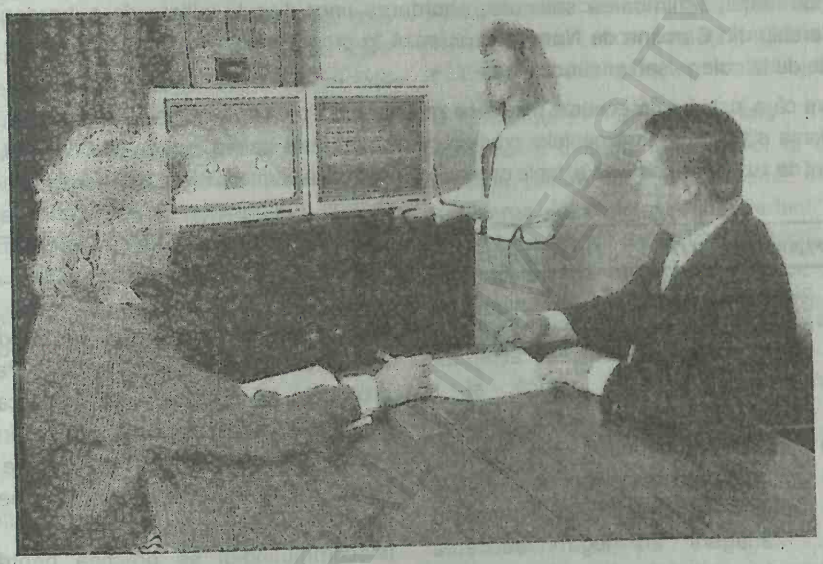
Mult mai bune sunt programele care răsplătesc salariatul pentru propunerile care ajung să fie adoptate şi dau feedback despre modul în care s-a făcut evaluarea. Pentru propuneri simple se plăteşte o sumă mică (poate 100 de dolari). Pentru cele mai complexe, de natură tehnică, putând avea ca rezultat economii substanţiale pentru firmă, se oferă adesea un procentaj din economiile anticipate (poate câteva mii de dolari). Un exemplu ar fi cum să se execute întreţinerea unui utilaj fără atât de lungi şi costisitoare opriri. Apoi, când soluţiilor adoptate li se face publicitate puternică, (de exemplu prin jurnalul firmei) se intensifică şi comunicarea de sus în jos, deoarece astfel angajaţii primesc informaţii despre tipul de inovaţie dorit de manageri.

*Sistemele de adresare a întrebărilor* sunt înrudite cu cele de propuneri şi ele oferă un mijloc organizat de a răspunde la întrebările pe care angajaţii le-ar putea avea în legătură cu organizaţia. Aceste sisteme dezvoltă comunicarea în dublu sens şi sunt foarte eficiente când sunt răspândite pe scară largă în organizaţie. Multe organizaţii au o coloană de întrebări şi răspunsuri în jurnalul firmei, conţinutul variind de la

întrebări despre beneficii până la cele referitoare la valoarea acțiunilor.

## *"Liniile fierbinți" și rețeaua TV*

Multe organizații au adoptat sistemul "liniilor fierbinți" interne pentru a mări comunicarea. De fapt există chiar sisteme de adresare a întrebărilor în care salariații pot da telefon pentru a solicita răspunsuri. De exemplu, C&P Telephone Company are un sistem interactiv care se ocupă de întrebările despre oportunitățile egale la angajare și acțiunea afirmativă. Mai întâlnite sunt "liniile fierbinți" de format buletin de știri pentru a prezenta informații din partea companiei (vezi tableta « Accent pe etică »prezentată mai devreme). Știrile pot fi prezentate "live" la ore cunoscute sau înregistrate pentru a fi disponibile 24 de ore. Astfel de "linii fierbinți" și-au dovedit valoarea în special în momente de criză cum ar fi furtunile sau grevele.[60]



Multe firme au dezvoltat rețele proprii TV pentru a facilita comunicarea cu salariații.

O tehnică de promovare a comunicării, aflată în creștere rapidă, este rețeaua de televiziune internă cum este cea de la Ford Motor Company.

Conform unui sondaj de la KJH Communication, o firmă de consultanță din Atlanta, mai mult de 90 de companii majore din America de nord au propria rețea de televiziune internă, prin cablu sau satelit. Companiile folosesc rețeaua ca să țină sub control zvonurile, să promoveze implicarea muncitorilor, să ordoneze operațiunile în cazuri de urgență și să economisească milioane de dolari în costuri de deplasare și briefinguri în legătură cu noile produse.

Ford a început cu doar un singur program de știri pe lună, dar din 1989 a emis zilnic. Astăzi, programul zilnic de știri Ford, care este transmis la 10 a.m. și repetat de-a lungul zilei, este urmărit de 60% din angajații cu "gulere albastre" și între 40 și 45% dintre cei cu "gulere albe", după cum indică sondajele interne.[61]

Printre alte firme proeminente care au propria rețea de televiziune se numără IBM, Federal Express, J.C. Penney și Chrysler. Chrysler își folosește sistemul pentru a-și instrui mecanicii direct în punctele de desfacere sau service unde se află aceștia.

## *Instruirea echipei manageriale*

Este comunicarea o artă misterioasă, moştenită genetic, sau şefii pot fi instruiţi să comunice mai eficient cu subordonaţii? Faptele sugerează că o instruire adecvată poate îmbunătăţi abilităţile de comunicare a managerilor. Lecturile vagi despre importanţa unei bune comunicări nu spun managerului *cum* să comunice mai bine. Totuşi, se pot obţine efecte pozitive dacă se separă câteva abilităţi specifice şi i se dă şefului posibilitatea să le aplice. Managerul care are încredere că poate trata chestiuni delicate va fi mai apt să ţină balanţa dreaptă între solicitările profesionale şi cele socio-emoţionale.

Programele eficiente de instruire prezintă frecvent înregistrări video ale unor modele care tratează corect o anume problemă de comunicare. Apoi managerii joacă şi ei rolurile în aceeaşi situaţie şi sunt încurajaţi de instructori atunci când dovedesc abilitate. La General Electric acest gen de instruire se adresează de obicei problemelor de comunicare cum ar fi discutarea unor obiceiuri indezirabile în muncă, evaluarea performanţei, schimbarea salariului, abordarea unor discuţii iniţiate de subordonaţi.[62] Center for Creative Leadership din Carolina de Nord încorporează în programele sale de instruire date din feedback-ul la 360 de grade de la colegi, şefi şi subordonaţi.

Se pare că o instruire de această natură se concentrează pe comunicarea de sus în jos. Însă există multe dovezi că revelarea atitudinii şi sentimentelor produce reciprocitate din partea receptorului.[63] Astfel, managerul care comunică eficient de sus în jos poate să aştepte ca rezultat o mai bună comunicare de jos în sus.

### *Agenda managerului* — *Telecommuting la Pacific Bell*

1. Au răspuns la sondajul despre telecommuting peste 3 000 de manageri. Avantajele aşteptate includ creşterea satisfacţiei în muncă, şi a productivităţii, ca şi scăderea stresului. Mulţi au considerat că prin telecommuting se măreşte productivitatea datorită întreruperilor mai puţine (adică mai puţină comunicare informală neprogramată). Managerii au legat reducerea stresului de şansa de a evita circulaţia distrugătoare din zona urbană. Aspectele negative, nu prea susţinute, s-au centrat pe daunele aduse comunicării informale. Ele au inclus descreşterea vizibilităţii la promovare, lucrul la proiecte urgente şi suprasolicitarea celor care vin la serviciu.
2. Politica de telecommuting de la Pacific Bell a fost proiectată să clarifice rolul celor care lucrează în sistem de telecommuting, astfel încât să nu se creeze conflicte şef - subordonat pe această temă. Ambele părţi au semnat un acord pe care fiecare îl putea rezilia după dorinţă. În general, telecommuting-ul se practică pentru posturile cu jumătate de normă şi pentru activităţi în care productivitatea se poate măsura obiectiv. Celor care îl practică (telecommuters) li se cere să fie accesibili în timpul orelor standard de lucru şi să aibă un spaţiu în casă anume alocat activităţii profesionale.

## REZUMAT

◆ Comunicarea este procesul prin care se schimbă informaţii între un emiţător şi un receptor. Membrii organizaţiei, în special managerii, îşi petrec o parte însemnată a timpului comunicând. Comunicarea eficientă înseamnă ajungerea la timp a informaţiei potrivite la omul potrivit.

◆ Deşi prin circuitul ierarahic pot trece multe informaţii de rutină, acesta se dovedeşte în alte situaţii lent şi expus filtrării. În plus, circuitul ignoră comunicarea informală.

◆ Comunicarea şef-subordonat este adesea ineficientă. Şeful poate avea dificultăţi în menţinerea echilibrului între solicitările profesionale şi cele social emoţionale de la serviciu şi atât şefii cât şi subordonaţii pot avea ezitări în a comunica unii altora veşti proaste (efectul de cocoloşire). Şefii pot pune prea puţin preţ pe comunicarea cu subordonaţii sau pur şi simplu nu pot să petreacă destul timp interacţionând cu aceştia.

◆ « Bursa noutăţilor » este reţeaua de comunicaţie informală dintr-o organizaţie. Doar o parte din cei care primesc informaţii prin bursă le plasează mai

departe. Localizări cheie ale posturilor sau munci în care este cuprinsă multă deplasare dintr-un loc în altul îi stimulează pe anumiți membri ai bursei să treacă informațiile mai departe. Bursa noutăților poate fi folositoare și adesea transmite corect știrile. Însă devine problematică dacă pune în circulație zvonuri (convingeri neverificate).

◆ Limbajul verbal croit după necesitățile unei ocupații sau ale unei organizații este cunoscut ca jargon. Dacă între asociați cu experiență ajută comunicarea, pentru noii veniți și cei din exterior, jargonul este o sursă de încurcături.

◆ Comunicarea nonverbală este transmiterea mesajelor printr-un mijloc altul decât scrisul sau vorbitul. O formă majoră este limbajul corpului, care implică mișcarea corpului sau poziționarea sa față de receptorul mesajului. Mare parte din limbajul corpului este subtil și automat, comunicând factori cum sunt simpatia, interesul și diferența de statut. Alte forme de comunicare nonverbală implică decorarea și aranjarea biroului ca și îmbrăcămintea purtată la lucru.

◆ Comunicarea între culturi poate fi dificilă datorită diferențelor evidente de limbă, dar și diferențelor mai puțin evidente în limbajul nonverbal, în convenții sociale și în probleme de etichetă.

◆ În culturile slab contextuale, indivizii pot interpreta mesajele mai literal decât în culturile intens contextuale, unde efectele de mediu care înconjoară un mesaj capătă importanță în înțelegerea lui.

◆ Abordarea individuală a îmbunătățirii comunicării înseamnă a vă găsi timp, a fi înțelegător cu celălalt, a nu amesteca persoana cu problema, a declara ceea ce simțiți, a asculta activ și a oferi feedback specific și la timp.

◆ Când comunicați transcultural, plecați de la presupunerea că există diferențe culturale până știți sigur contrariul, recunoașteți existența diferențelor în interiorul culturilor și folosiți un limbaj simplu.

◆ Abordarea organizațională a îmbunătățirii comunicării include feedback-ul la 360 de grade, sondaje printre angajați, sisteme de propuneri și adresarea întrebărilor, "linii fierbinți" și rețele de televiziune ca și instruirea echipelor mangeriale. Interlocutorii vor selecționa mijloace de comunicare de amplitudine mai mare pentru mesaje care nu sunt de rutină.

## CONCEPTE CHEIE

Comunicare
Comunicare eficientă
Circuit ierarhic
Comunicare de sus în jos
Comunicare de jos în sus
Comunicare orizontală
Filtrare
Politica ușilor deschise
Efectul de cocoloșire
Bursa noutăților
Zvonul
Jargon
Comunicare nonverbală
Limbajul corpului
Context cultural
Congruență
Ascultare activă
Amplitudinea informației
Feedback de 360 de grade
Sondaj printre angajați
Sisteme de propuneri

## ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUȚII

1. Folosind fig. 11.1 ca ghid, descrieți un episod de comunicare pe care l-ați observat într-o organizație. Cine era emițătorul și cine era receptorul? A fost eficient acest episod? de ce sau de ce nu?

2. Dezbatere: Dacă din ce în ce mai multe afaceri internaționale sunt conduse în limba engleză, nord-americanii nu vor mai avea probleme de comunicare transculturală în viitor.

3. Discutați existența "bursei noutăților" într-o organizație. Dacă s-ar pune problema să fie desființată, cât de simplu

ar fi?

4. De ce creşte proporţia timpului de muncă afectat comunicării, pe măsură ce urcăm în ierarhia unei organizaţii?

5. Descrieţi sau inventaţi o situaţie în care comunicarea strict pe circuitul ierarhic ar fi foarte neproductivă.

6. "Este foarte dificil să stabileşti o bună comunicare şef - subordonat". Ce probe ar susţine această poziţie?

7. Luaţi un interviu cuiva care are un serviciu cu care nu sunteţi familiar. Faceţi o listă de elemente de limbaj neobişnuite sau de jargon pe care oamenii îl folosesc la serviciu şi definiţi terminologia. De ce s-a dezvoltat jargonul?

8. Discutaţi un caz în care aţi auzit un anume mesaj comunicat verbal dar aţi "văzut" un altul, comunicat nonverbal. Care a fost conţinutul fiecăruia? Pe care l-aţi crezut?

9. În ce condiţii limbajul corpului şi îmbrăcămintea au efect comunicaţional puternic? Când ar putea fi efectul mai slab?

10. Comunicarea este mai subtilă în culturile intens contextuale decât în cele slab contextuale. Explicaţi.

## EXERCIŢIU PRACTIC
### Confuzii transculturale

Scopul acestui exerciţiu este să stabilim dacă puteţi diagnostica motivele pentru evidenta confuzie transculturală în relaţii de serviciu, ilustrată în cele trei incidente de mai jos. În aprecierea diagnosticului trebuie să aveţi în vedere impactul reciproc al diferenţelor de valori culturale faţă de alţi factori care ar fi putut provoca această situaţie.

Lucraţi individual şi citiţi fiecare incident, punând în ordine potenţialele explicaţii date în termeni de grad de probabilitate al fiecăreia. Daţi numărul 1 celei mai probabile, numărul 2 - următoarei etc. De asemenea, schiţaţi o scurtă motivaţie pentru alegerea dvs, care să ia în consideraţie diferenţele culturale şi alţi factori. De ce sau de ce nu este o anumită explicaţie corectă? Apoi, se pot folosi două procedee:

1. Profesorul discută ierarhizarea cu toată clasa o dată.

2. Clasa se împarte pe grupe de studiu, discută fiecare incident şi fiecare grup se decide pentru o variantă de ierarhizare. Apoi profesorul compară rezultatele şi le discută cu toată clasa.

Profesorul vă va oferi o opinie expertă despre explicaţiile date având în vedere culturile implicate şi factorii situaţionali menţionaţi în incidente. Bineînţeles, fiecare individ este unic. Corectitudinea explicaţiilor se bazează pe un răspuns cultural "tipic" în absenţa altor informaţii.

## INCIDENTUL 1: CINE RĂSPUNDE?

Preşedintele firmei lui Janice Tani i-a solicitat ei, în calitate de director executiv al diviziei de marketing, şi personalului ei (trei bărbaţi, MBA) să pregătească şi să încheie un important contract cu o firmă japoneză. S-a gândit că este foarte bine aşa pentru că Janice (o americană japoneză din California) cunoaşte bine domeniul şi vorbeşte japoneza.

Când ea şi subordonaţii săi au fost prezentaţi, Janice a observat o expresie cam ciudată pe faţa domnului Yamamoto şi l-a auzit şoptind secretarului, cu o intonaţie specială, cuvintele "director executiv" . După ce Janice a prezentat meritele strategiei respective în limba japoneză, cu referiri la notiţele puse la dispoziţie de subordonaţi, l-a întrebat pe domnul Yamamoto ce crede. El a răspuns că ar mai fi câteva lucruri de discutat cu şeful departamentului. Janice a explicat că tocmai acesta este scopul prezenţei ei acolo. Dl. Yamamoto a zâmbit, replicând că explicaţiile ei au fost excelente, dar ar vrea să discute cu persoana care răspunde de departament. Începând să se simtă frustrată, Janice a răspuns că ei i s-a acordat autoritate din partea companiei. Tot zâmbitor, dl. Yamamoto i-a aruncat o privire secretarului şi a fixat o întâlnire cu Janice la altă dată.

De ce o tot întreba dl. Yamamoto pe Janice despre cine răspunde de departament?

1. Nu a crezut că ea spune adevărul despre poziţia sa.
2. Nu auzise până atunci termenul de "executiv" şi nu ştia ce înseamnă director executiv.
3. Nu tratase niciodată până atunci cu o femeie pe un asemenea post şi priceperea ei lingvistică l-a făcut să creadă că ea are altă misiune.
4. De fapt nu i-a plăcut prezentarea şi nu a mai dorit să trateze cu firma ei.
5. S-a simţit atras de ea şi a dorit să-i dea o întâlnire.

## INCIDENTUL 2 : MODELAREA PERSONALULUI

Ronald, un tânăr funcţionar ambiţios, a fost trimis ca şef al Serviciului de vânzări la filiala din Sao Paulo, Brazilia, a companiei sale americane. A petrecut câteva săptămâni învăţând operaţiile de rutină de la cel pe care urma să-l înlocuiască şi s-a simţit oarecum deranjat de informalitatea şi lipsa de disciplină care caracterizau serviciul. Oamenii păreau că tolerează un exces de conversaţie, legată mai mult de problemele personale decât de cele profesionale şi nimeni nu părea că ar respecta programul fixat. Când a preluat oficial funcţia, Ronald s-a decis să facă ceva împotriva neglijenţei generale şi a convocat personalul la şedinţă. Le-a spus tuturor de-a dreptul că programele fixate trebuie respectate şi că speră că se va instaura o atmosferă mai "de lucru". S-a concentrat pe îmbunătăţirea eficienţei serviciului vreme de câteva luni, oferind prime şi stimulente materiale celor care lucrau bine, precum şi atenţionări între patru ochi celor care nu o făceau. La sfârşitul primului trimestru a avut sentimentul că lucrurile s-au schimbat considerabil, aşa că a fost surprins să constate că cifrele de vânzare au scăzut semnificativ de când a preluat postul.

Ce explicaţie i-aţi da lui Ronald pentru scăderea vânzărilor?

1. A provocat scăderea moralului în acest departament.
2. Agenţilor comerciali le-a displăcut stilul său şi ei au încercat în mod deliberat să-l facă să "pice prost".
3. Agenţii comerciali ar fi răspuns mai bine la o abordare mai participativă a problemelor.
4. Orgoliul muncitorilor brazilieni cheie a fost lezat prin acţiunile lui Ronald.

## INCIDENTUL 3: TRANSMITEREA INFORMAŢIILOR PRIN SISTEMELE DE TRANSMITERE

"Adaptarea în Japonia a fost mult mai uşoară decât am crezut", îi spune Ted Owen soţiei sale, la un an după ce au plecat din Statele Unite. Ted a fost trimis de o companie de automobile din Detroit să vadă dacă se pot stabili în Japonia unităţi de fabricaţie pentru sistemele de transmisiuni ce ar urma să fie importate în SUA. Spunându-i-se că negocierile iau mult timp în Japonia, nu a fost dezamăgit că a durat un an până a reuşit să aranjeze o întâlnire cu partenerii japonezi esenţiali. Dar iată că japonezii au studiat dosarul şi sunt gata să-l discute în dimineaţa asta, aşa că Ted este emoţionat când pleacă la serviciu. La întâlnire se discută chestiuni deja existente în oferta scrisă, care a circulat dinainte printre participanţi. Dintr-o dată, Ted îşi dă seama că a omis să adauge în ofertă o chestiune legată de controlul calităţii. Ştie că japonezii ştiu despre asta, din moment ce este importantă pentru succesul pe termen lung al ofertei. Ted îi cere preşedintelui de şedinţă permisiunea să ia cuvântul şi se scuză că nu a prezentat problema de control al calităţii pe care o va prezenta deîndată, ceea ce şi face. Prezentarea sa este ascultată în tăcere şi şedinţa se ridică fără să fie luată nici o decizie cu privire la întregul program de fabricaţie-import. Cum Ted credea că decizia va fi luată în acea zi, se simte încurcat. Care este motivul greutăţilor lui Ted?

1. Ted a deschis discuţia despre controlul calităţii, un lucru de care japonezii sunt foarte mândri. Japonezii au crezut că Ted pune la îndoială angajarea lor faţă de acest concept.
2. Ted a adus în discuţie o chestiune nedezbătută până atunci de cei direct implicaţi în domeniu.
3. Ted a cerut voie să vorbească persoanei mai în vârstă; de fapt, cineva mai tânăr prezida şedinţa şi acestuia ar fi trebuit să i se adreseze.
4. A te aştepta la o decizie în doar un an este nerealist. Ted ar trebui să aibă răbdare.

---

Sursa: Incidents from Brislin, R. W., Cushner, K., Cherrie, C. &Yong, M. (1986) Intercultural Interactions: A Practical Guide, pp. 157-158, 164-165, 172. Copyright © 1986 by Sage Publications, Inc. Reprinted by permission of Sage Publications, Inc.

STUDIU DE CAZ

**Pedro în încurcătură culturală**

## INSULELE FILIPINE

Insulele Filipine se află între Australia şi ţările Asiei de Sud-est . În jur de 90% din populaţie este de religie creştină. Ţara a fost sub dominaţie spaniolă timp de peste 350 de ani. Americanii au avut o

dominaţie de 40 de ani, iar japonezii au ocupat-o 5 ani, toate aceste dominaţii influenţând populaţia. Chiar şi astăzi se resimt aceste influenţe, dar filipinezii îşi menţin şi valori proprii.

În limba Tagalog (o limbă filipineză majoră), *Hiya* înseamnă ruşinea obrazului, jenă. În orice interacţiune socială filipinezii sunt grijulii să nu-şi "păteze obrazul", să nu se facă de ruşine. Încearcă să fie plini de tact, diplomatici şi să nu ofenseze pe nimeni. Confruntările sunt rare aşadar, pentru că "nu-i spui omului greşelile drept în faţă."

Traducerea literală pentru *Utang Naloob* este gratitudine. Sentimentul gratitudinii, al obligaţiei de a întoarce o faptă bună, este o importantă valoare culturală. Îi face pe oameni să răsplătească orice serviciu li s-a făcut. Încălcarea normei duce la *ostracizarea făptaşilor , priviţi ca oameni care nu au Utang Naloob.*

Credinţa filipinezilor în Dumnezeu este reflectată în valoarea culturală *Bahala Na*, care înseamnă "Las-o în plata Domnului". În viziunea occidentală aceasta este o viziune fatalistă. Oamenii o adoptă la vremuri de criză. Când sunt confruntaţi cu o problemă, unii filipinezi sunt înclinaţi să-i evite sau să-i ignore gravitatea, spunând *Bahala Na*, o s-o rezolve Dumnezeu cumva.

Kagon este un fel de iarbă care se găseşte de obicei în lunile de vară, acoperind câmpuri vaste. Când arde are o flacără strălucitoare şi cărămizie. Focul se întinde iute, dar durează puţin. Valoarea culturală *Ningas Kagon* (focul Kagon) reflectă tocmai aceasta. Filipinezii se entuziasmează pentru orice (o cauză, o modă etc.), cu o scurtă pasiune arzătoare. Mulţi sociologi au spus că această înclinaţie are impact negativ asupra dezvoltării, în special a celei economice, pentru că nu poate fi captat interesul oamenilor pentru proiecte industriale pe termen lung. Proiectele sunt începute cu entuziasm, şi când se pierde interesul sunt fie abandonate, fie închise.

## BATICUL

Dl. Renkins, un întreprinzător olandez, a vizitat câteva ţări asiatice, cu scopul de a explora posibilităţi de afaceri. În Indonezia, Malaysia şi Filipine a fost atras de ţesătura *batic* produsă în aceste ţări. A considerat că un astfel de material ar avea un bun potenţial de piaţă nu doar în Olanda, ci şi în alte ţări europene. A făcut un mic sondaj în ţara sa pentru a determina care sunt preferinţele clientelei în materie de design, culoare şi calitate. În acelaşi timp a făcut studii de fezabilitate în cele trei ţări asiatice pentru o făbricuţă de coloranţi pentru ţesătura batic, imprimare şi croitorie uşoară. Studiile au recomandat Filipine ca loc bun pentru investiţie, date fiind disponibilitatea şi costul mâinii de lucru, ca şi prezenţa coloranţilor naturali. Renkins stabilise în călătoriile anterioare relaţii bune cu câţiva funcţionari de stat şi mici întreprinzători, care acum ar fi fost utili. În plus, comunicarea n-ar fi o problemă, deoarece cei mai mulţi filipinezi vorbesc sau măcar înţeleg engleza. Era impresionat şi de modul lor plăcut de a fi. Toate astea l-au determinat să pornească o fabrică acolo. Deşi vizitase insulele de trei - patru ori, nu era familiarizat cu valorile culturale, având doar cunoştinţe superficiale despre ţară şi oamenii ei.

Dat fiind programul său încărcat şi alte angajamente de afaceri, Renkins nu putea sta permanent în Filipine. După ce a intervievat câţiva candidaţi pentru postul de director de fabrică, Renkins a oferit postul lui Pedro, un om în jur de 40 de ani, cu o diplomă în ştiinţe şi ceva experienţă în industria textilă. Fabrica a demarat cu circa 50 de angajaţi. Pedro era răspunzător pentru întregul mod de operare al fabricii, inclusiv angajarea personalului, finanţe şi administraţie. Fabrica a început să meargă lin după ce toate problemele mai spinoase au fost rezolvate.

Renkins a fost prezent la deschidere, dar s-a întors în Olanda de îndată ce problemele spinoase s-au terminat, rămânând în legătură strânsă cu Pedro prin telefon, telex şi fax. Iniţial, totul părea că merge conform planului. Angajaţii erau cooperanţi şi entuziaşti, însă curând efectul Ningas Kagon a început să se strecoare printre ei. Încet, încet, deveneau mai neglijenţi, ceea ce se simţea în calitate, amânări şi alte probleme.

Într-o împrejurare un muncitor a făcut o greşeală în amestecarea materiilor prime pentru o vopsea. În loc să raporteze, doar s-a rugat ca greşeala să nu creeze multe necazuri. Acest tip de atitudine făcea dificilă pentru supraveghetori implementarea unor măsuri stricte de control al calităţii, care sunt esenţiale pentru producţia de export, mai ales către Europa. Pedro era îngrijorat de toate problemele, deşi periodic se mai corectau. Se gândea că a venit timpul să le pună sub control. Aşa că a decis să nu-i spună nimic lui Renkins, care trăia cu impresia că totul merge bine sub capabila

conducere a lui Pedro.

Renkins a aflat la un moment dat că transporturile de batic din Filipine întârziau, dar nu l-a presat pe Pedro să-i spună motivul. S-a gândit să le dea timp până se pun la punct cu toate. Oricum, i-a trimis lui Pedro o notificare blândă. La primirea mesajului Pedro s-a alarmat şi s-a temut că dacă nu face livrările la termen şi-ar putea pierde noua slujbă. Dacă era concediat, găsea greu alt serviciu.

Analizând situaţia, Pedro a constatat că multe întârzieri le cauza un anume supraveghetor, Ilano, de la secţia de amestecare vopsele. Ilano avea şi el probleme cu muncitorii lui. Cum entuziasmul iniţial se ştergea încet, încet, era dificil să-i motiveze pentru a respecta termenele şi standardele de calitate. Pedro se simţea stânjenit să-i comunice mesajul lui Ilano, iar acestuia îi era jenă să-l transmită muncitorilor. Valoarea culturală filipineză Hiya (ruşinea obrazului) acţiona ca o barieră şi nu s-a luat nici o măsură imediată. În astfel de situaţii, supraveghetorii sau managerii mai degrabă nu reproşează direct unui subordonat lipsurile şi neglijenţele. În schimb vorbesc despre asta unui alt subordonat, care este prieten cu subordonatul în cauză, aşa încât mesajul să fie transmis. Apoi managerul aşteaptă să vadă ce urmează. Comunicarea între colegi este preferată celei şef-subordonat când se referă la circulaţia mesajelor neplăcute legate de serviciu. Confruntarea directă este evitată pentru că subordonatului nu trebuie să i se "păteze obrazul". Dacă greşelile nu sunt chiar aşa mari sau dacă este prima oară când se întâmplă, supraveghetorii pot comunica mesajele pe un ton pozitiv, spunând: "Te rog ca data viitoare să încerci să faci mai bine" Când comunicarea are loc între egali, oamenii tind să recepţioneze mesajul fără să considere că şi-au "pătat obrazul" şi chiar pot încerca să se schimbe sau să progreseze.

Încurcătura lui Pedro creştea pe măsura trecerii timpului. Era răspunzător faţă de Renkins şi curând putea fi cazul să-i raporteze situaţia. Renkins s-ar putea să nu înţeleagă şi să nu aprecieze valorile culturale filipineze. Dacă nu l-ar informa şi nu i-ar cere sfatul, problema s-ar prelungi, cu şi mai multe daune, ceea ce l-ar face în final să-şi piardă slujba. Dar dacă i-ar prezenta veştile despre mersul lucrurilor - întârzierile la livrare şi problemele culturale pe care le întâmpină -, şi-ar dovedi ineficienţa şi slabele calităţi de lider. Când era aproape decis să-l sune pe Renkins, s-a răzgândit şi i-a spus secretarei să anuleze convorbirea. Şi-a luat inima în dinţi şi s-a hotărât să-i vorbească lui Ilano despre lipsurile acestuia. Pedro nu şi-a putut permite să ia atitudinea *Bahala Na*.

S-a gândit mult cum să procedeze fără să-l ofenseze practic pe Ilano, dar transmiţându-i clar mesajul. De fapt, relaţia dintre ei era cordială, prietenească. Odată fusese invitat acasă la Ilano, la o aniversare. A fost foarte bine tratat de familie şi i s-au dat câteva daruri pentru acasă. Când se gândea cum să acţioneze, Pedro şi-a amintit de toate aceste întâmplări şi de valoarea culturală *Utang Na Loob* (să-ţi arăţi gratitudinea pentru bunătatea cuiva). Dacă ar fi să-i reproşeze ceva lui Ilano, ar fi interpretat ca un act lipsit de amabilitate atât de către Ilano cât şi de către ceilalţi angajaţi din fabrică. În timpul vizitei în casa lui Ilano, părinţii acestuia îi ceruseră să aibă grijă de fiul lor.

Pedro era sub puternice constrângeri culturale. Trebuia să răspundă la o serie de întrebări, formulând o soluţie care să-i îmbunătăţească imaginea, să-l ajute să menţină relaţii bune cu angajaţii dar, în acelaşi timp, şi postul. Întrebările din mintea sa erau: Cum pot menţine entuziasmul salariaţilor şi să-i împiedic să sucombe în faţa valorii *Ningas Kagon*? Cum pot să impun standardele de calitate vitale pentru exporturi şi să nu las totul în grija Domnului (*Bahala Na*)? Cum pot să birui valoarea *Hiya* (jena) şi să acţionez rapid când este cazul? Şi, mai specific, cum pot să comunic direct mesajul către Ilano că ori se adaptează ori părăseşte compania? Cum pot să-l ajut pe Ilano să transmită acest mesaj mai departe, muncitorilor?

Pedro a plecat de la serviciu vineri seara, hotărât să găsească răspunsuri la întrebări în week-end.

1. Cât de eficientă este comunicarea în această companie? Citaţi exemple specifice în care au avut loc episoade de comunicare eficientă sau neeficientă.
2. Există dovezi ale efectului de cocoloşire?
3. Discutaţi modul în care valorile culturale filipineze afectează evenimentele din acest caz.
4. Cât de eficient este Pedro ca manager?
5. Ce ar trebui să facă el acum?
6. Ar putea dl Renkins face ceva în încercarea de a îmbunătăţi situaţia ?

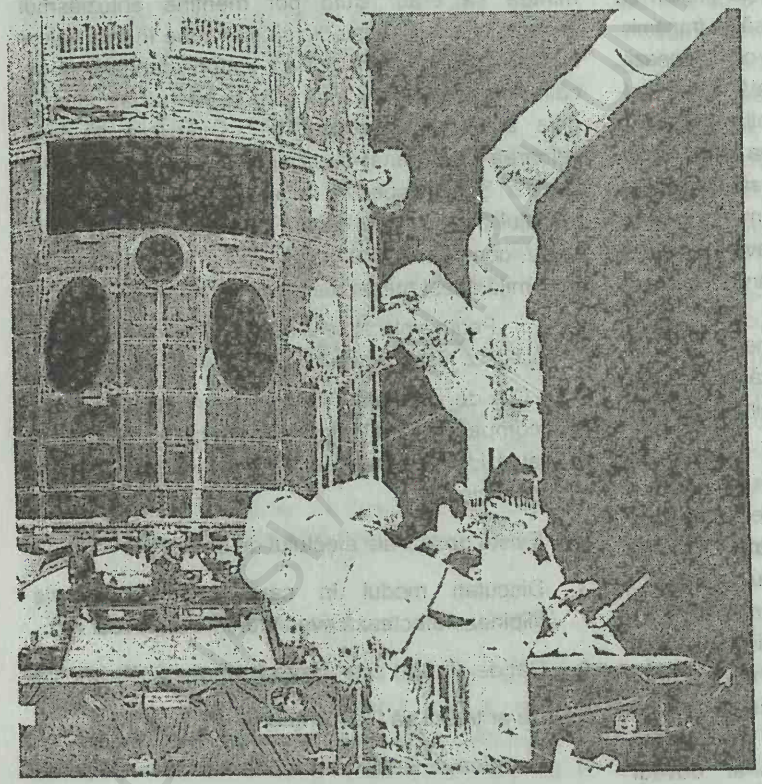
---

Sursa: Putti, J.M., & Chia, A. (1990). Culture and management: A casebook, Singapore, McGraw Hill.

## OBIECTIVE DE STUDIU

## DUPĂ CE VEȚI CITI CAPITOLUL 12 VEȚI FI CAPABILI SĂ:

1. DEFINIȚI LUAREA DECIZIEI ȘI SĂ FACEȚI DIFERENȚA DINTRE PROBLEMELE BINE STRUCTURATE ȘI CELE GREȘIT STRUCTURATE.
2. DISCUTAȚI IMPACTUL ÎNCADRĂRII ȘI PREDISPOZIȚIILOR COGNITIVE ASUPRA PROCESULUI DECIZIONAL.
3. EXPLICAȚI PROCESUL ESCALADĂRII IMPLICĂRII ÎNTR-UN APARENT FALIMENTAR CURS AL ACȚIUNII.
4. COMPARAȚI ȘI DIFERENȚIAȚI PROCESUL PERFECT RAȚIONAL DE LUARE A DECIZIEI ȘI LUARE A DECIZIILOR ÎN CONDIȚIILE UNEI RAȚIONALITĂȚI LIMITATE.
5. SINTETIZAȚI ARGUMENTELE PRO ȘI CONTRA UTILIZĂRII GRUPURILOR ÎN LUAREA DECIZIILOR.
6. EXPLICAȚI FENOMENUL GÂNDIRII DE GRUP.
7. TRECEȚI ÎN REVISTĂ MODUL ÎN CARE GRUPURILE OPEREAZĂ CU RISCUL CÂND IAU DECIZII.
8. DISCUTAȚI TEHNICILE DE ÎMBUNĂTĂȚIRE A LUĂRII DECIZIILOR ÎN ORGANIZAȚII.
9. EXPLICAȚI POTENȚIALUL ȘI PROBLEMELE LUĂRII DECIZIILOR ÎN GRUP FOLOSIND MIJLOACE ELECTRONICE.



ÎN CIUDA AVERTIZĂRILOR INIȚIALE CĂ LENTILELE TELESCOPULUI SPAȚIAL HUBBLE ERAU DEFECTE, NASA L-A LANSAT ORICUM, CEEA CE A COSTAT AGENȚIA MILIOANE DE DOLARI PENTRU REPARAȚII.

# CAPITOLUL 12

# PROCESUL DECIZIONAL

**TELESCOPUL HUBBLE DE LA NASA**

*În decembrie 1993 astronauții de la NASA au încheiat cu succes ceea ce a fost cu siguranță cea mai dificilă și complicată misiune spațială care a existat. Zborul, care a inclus două lungi ieșiri în spațiu, a fost întreprins pentru a repara telescopul spațial Hubble. Acesta fusese lansat în urmă cu 3 ani și a dezamăgit puternic comunitatea științifică atunci când fotografiile trimise la sol au putut fi catalogate fără ezitare ca fiind serios alterate. Deși reprelucrarea lor a îmbunătățit întrucâtva acuratețea datelor astfel obținute, telescopul de 1,6 miliarde de dolari - cel mai complicat și costisitor instrument științific lansat vreodată în spațiu - nu se ridica nicicum la nivelul așteptărilor. Reparația a îmbunătățit imaginea NASA, care avea cu siguranță nevoie de reparații ea însăși după lansarea telescopului Hubble defect și explozia fatală a modulului spațial Challenger de dinainte.*

*Problema lui Hubble consta dintr-o aberație optică la oglinda principală. Oglinda, cea mai mare construită vreodată, a fost furnizată de Perkin-Elmer Corporation din Danbury, Connecticut. Firma câștigase categoric licitația de la NASA contra firmei Kodak, cerând doar 70 de milioane de dolari și obținând astfel contractul. Acest preț mic a creat constrângeri extreme în terminarea fără cusur a lucrării. Complexitatea și finețea erau uluitoare, cerând o largă gamă de tehnicieni, ingineri și proiectanți din optică. Oglinda trebuia să fie excepțional de bine lustruită și cu o curbură precisă.*

*Produsul final era excepțional de bine lustruit dar incorect curbat. Investigațiile ulterioare au arătat că problema a început când tehnicienii au montat incorect în aparatul de 1 milion de dolari care dirija polizarea, trei șaibe în valoare de 20 de cenți. Semne că există o problemă au apărut când s-a terminat lustruirea preliminară, dar aceasta a fost desconsiderată din cauza stării încă brute a suprafeței. Pe măsură ce lucrarea avansa, aberația a apărut din nou la testările interne făcute de companie, dar i se găsea mereu o explicație. Inginerul care supraveghea testele a spus că nu are încredere în alții și a respins pledoariile pentru teste externe, independente, "doar ca să fim siguri". A declarat că respinge solicitarea testelor independente datorită costurilor.*

*Un proiectant din domeniul opticii, pensionat de la Perkin-Elmer a fost angajat ca "vânător de defecte de calitate", dar a fost respins tot timpul, de echipa care se ocupa de lentilă, ca fiind prea inoportun. Când a sugerat ca să se facă un contract cu firma rivală Kodak pentru teste independente a fost etichetat trădător. Controlul calității de la NASA era și el minim, din cauza fondurilor.*

*Lentila cu defect a fost lansată fără un certificat de calitate de la NASA. O investigație federală ulterioară a dus la un acord în care Perkin-Elmer a acceptat să plătească 25 de milioane de dolari pentru ca Departamentul de Justiție să nu mai pornească acțiune judiciară. S-a estimat că înainte de lansare reparația ar fi costat 1,7 milioane de dolari. Costul reparației complicate făcute de NASA a fost de peste 600 de milioane.*[1]

Cum de s-a putut ca atâția oameni inteligenți să ia o întreagă serie de decizii proaste ? Vom afla în acest capitol. Întâi vom defini procesul decizional și vom prezenta un model de proces decizional rațional. Pe măsură ce parcurgem modelul, ne vom preocupa în special de limitările practice ale raționalității. După aceea vom investiga utilizarea grupurilor în procesul decizional. În fine, capitolul se încheie cu descrierea câtorva tehnici pentru îmbunătățirea procesului.

## CE ESTE PROCESUL DECIZIONAL ?

Să ne gândim la următoarele întrebări care s-ar putea pune în multe tipuri de organizaţii:

- Ce stoc ar trebui să avem în magazinul nostru?
- Unde amplasăm centrul de sănătate mintală propus de comunitate?
- Ar trebui să rămân în acest post sau să accept altă ofertă?
- Câte ore din cursul de Filosofie 200[a] ar trebui să ofere departamentul nostru semestrul viitor?
- Ar fi cazul ca diplomaţii noştri să participe la conferinţa de vară?

Bunul simţ ne spune că pentru a răspunde la astfel de întrebări trebuie luate nişte decizii.

**Procesul decizional** este procesul prin care se dezvoltă angajarea faţă de un anume curs al acţiunii.[2] Trei lucruri sunt demne de atenţie în această definiţie.

*Procesul decizional. Procesul prin care se dezvoltă angajarea faţă de un anume curs al acţiunii.*

Întâi, procesul decizional implică o *opţiune* între câteva posibilităţi de acţiune - magazinul poate ţine un stoc mai mare sau mai mic, iar centrul de sănătate mintală poate fi amplasat la capătul dinspre nord sau dinspre sud al oraşului. În al doilea rând, procesul decizional este un *proces* care implică mai mult decât simpla opţiune finală între alternative - dacă decideţi să acceptaţi un nou serviciu vrem să ştim *cum* aţi ajuns la această decizie. În sfârşit, "angajarea" menţionată în definiţie implică de obicei o angajare a *resurselor*, cum ar fi timp, bani sau personal - dacă magazinul ţine un stoc mare blochează banii cash; dacă şeful catedrei de filosofie predă prea multe ore la cursul introductiv nu va mai avea timp să predea la cursul de masterat. Proiectul telescopului Hubble a cerut o substanţială angajare a resurselor.

În afară de conceperea procesului decizional ca o angajare de resurse, îl putem descrie ca pe un proces de rezolvare a problemelor.[3] O **problemă** există când este perceput un hiatus între starea de lucruri existentă şi cea dorită.

*Problemă. Un hiatus perceput între starea de lucruri existentă şi cea dorită.*

De exemplu, şeful catedrei de filosofie observă că se prevede o creştere a înscrierilor la universitatea sa în anul următor şi că programul cursului său nu este complet (starea existentă). În plus, el doreşte să fie util noilor studenţi în mod adecvat cu ore de Filosofie 200 şi în acelaşi timp să-l mulţumească pe decan cu un program inteligent şi prezentat cu punctualitate (starea dorită). În acest caz, procesul decizional implică perceperea stării existente, conceperea stării dorite şi paşii pe care şeful de catedră îi face pentru a trece dintr-o stare în alta.

### *Probleme bine structurate*

*Problemă bine structurată. O problemă pentru care starea existentă este clară, starea dorită este clară, iar modul de trecere de la o stare la alta este destul de evident.*

În cazul unei probleme structurate, starea de lucruri existentă este clară, cea dorită este clară şi ea, fiind destul de evident şi cum se poate trece dintr-o stare în alta. Intuitiv, aceste probleme sunt simple şi soluţionarea lor provoacă puţine controverse, pentru că ele sunt repetitive şi familiare.

- Asistent de manager, într-o bancă - Pe care dintre aceste 10 cereri de împrumut pentru cumpărarea de automobile ar trebui s-o aprob?
- Lucrător social - Câtă asistenţă ar trebui să primească această persoană?
- Şofer de camion - Câtă încărcătură ar trebui să transport?

---

[a] N.T. Filosofie 200: În sistemul universitar nord-american cursurile din fiecare domeniu sunt numerotate, pentru a nu mai trece în titlul oficial subdomeniul tratat, echivalarea dintre număr şi subdomeniu fiind făcută doar în materiale de orientare.

Pentru că procesul decizional ia timp şi este supus greşelii, organizaţiile (şi indivizii) încearcă să programeze procesul deciziilor pentru problemele bine structurate. Un program este un mod standardizat de rezolvare. Astfel, programele scurtează procesul decizional, dând posibilitatea decidentului să treacă direct de la identificarea problemei la soluţie.

Programele sunt cunoscute sub etichetări ca *reguli, rutine, proceduri de operare standardizate* sau *cutumă*. Uneori vin din experienţă şi există doar "în minte". Alte programe sunt mai formale. Vă daţi seama desigur că cererile dv. de împrumut primesc de la bănci un punctaj calculat după o formulă fixă, care ia în consideraţie venitul, datoria, creditul precedent etc. Unele programe sunt de-a dreptul sub formă de regulă: "Şoferii de camion vor circula întotdeauna cu o încărcătură între 85 şi 95% din greutatea legal admisă."

Multe dintre problemele întâlnite în organizaţii sunt bine structurate şi procesul deciziilor prin programare se dovedeşte un mijloc util de a le rezolva. Dar programele sunt bune în măsura în care a fost bun însuşi procesul decizional care a condus la acceptarea lor. În terminologia computerelor: "ce-i dai aia-ţi dă." Altă dificultate cu programele decizionale este tendinţa lor de a persista chiar şi atunci când condiţiile problemei se schimbă.

Aceste dificultăţi ale procesului decizional prin programare se văd în procedurile de angajare ineficiente ale unor firme. Pentru a rezolva problema recurentă a găsirii de angajaţi pentru nivelele inferioare, aproape toate companiile folosesc formulare. Ele sunt parte a programului de decizie. Dar unele companii au persistat în a cere informaţii (cum ar fi vârsta ori starea civilă) care violează legislaţia privind drepturile omului şi dreptul la şanse de angajare egale sau care nu sunt legate de serviciu. Au rezultat procese costisitoare. În plus, rareori apar dovezi că astfel de informaţii măcar sunt un predictor valid pentru performanţa profesională.

## *Probleme structurate impropriu*

*Problemă structurată impropriu. O problemă pentru care stările reală şi dorită sunt neclare, iar metoda de a ajunge la starea dorită este necunoscută.*

Exemplul extrem de problemă impropriu structurată este acela în care ambele stări, existentă şi dorită, sunt neclare, iar metoda de a atinge starea dorită, chiar clarificată fiind, este necunoscută. De exemplu, un vicepreşedinte de marketing are sentimentul vag că vânzările pentru un anumit produs sunt slabe. Dar îi lipsesc informaţiile precise despre cota de piaţă a produsului (starea existentă) şi cota de piaţă a celui mai de succes concurent (starea ideală). În plus, s-ar putea să nu-şi dea seama ce ar fi de făcut pentru a creşte respectivele vânzări.

Problemele strucurate impropriu sunt în general individualizate, adică sunt neobişnuite şi nu au mai fost întâlnite înainte. De asemenea, tind să fie complexe şi să aibă un grad înalt de incertitudine. Ca rezultat, creează adesea controverse şi conflicte între cei interesaţi de decizie. Gândiţi-vă la următoarele:

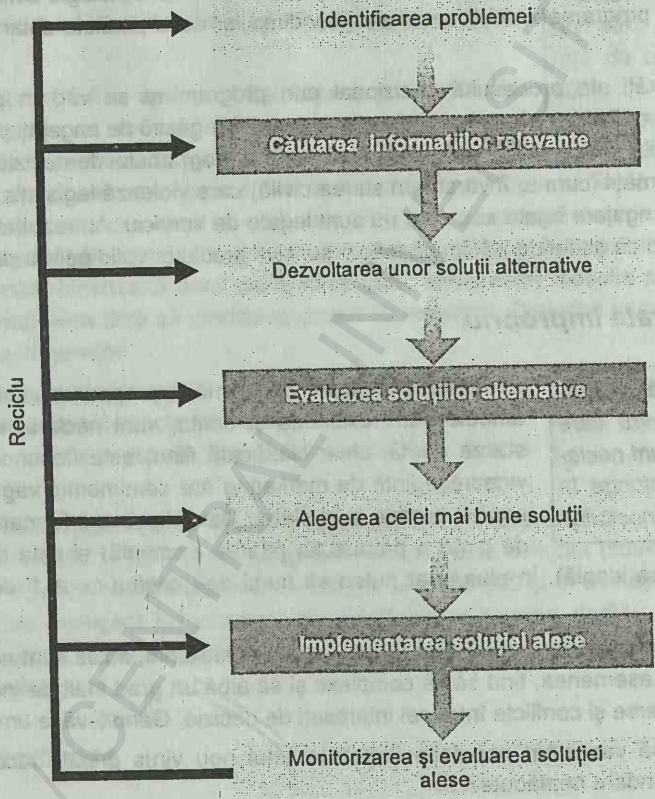
- Ar trebui să vaccinăm populaţia împotriva unui nou virus gripal, dacă vaccinul poate avea efecte secundare neplăcute?
- Ar trebui întreprinsă o acţiune riscantă pentru a elibera ostatici politici?
- În care parte a ţării trebuie construită noua uzină ?

Este limpede că probleme impropriu structurate ca acestea nu pot fi rezolvate cu decizii programate. Dimpotrivă, decidenţii trebuie să conteze pe procese decizionale neprogramate. Aceasta înseamnă că vor trebui să încerce să strângă mai multe informaţii şi să fie mai conştient analitici în abordări. Problemele impropriu structurate pot antrena riscuri mari şi stimula consideraţii pronunţat politice. Ne vom concentra asupra lor în acest capitol.

## DECIDENTUL COMPLET - UN MODEL RAŢIONAL AL PROCESULUI DECIZIONAL

Fig. 12.1 prezintă un model al procesului decizional pe care îl foloseşte un decident raţional. Când problema este identificată, începe căutarea informaţiilor. Informaţia clarifică natura problemei şi sugerează soluţii alternative. Acestea sunt atent evaluate şi cea mai bună este aleasă pentru implementare. Soluţia implementată este monitorizată în timp pentru a asigura eficacitatea ei imediată şi de durată. Dacă apar dificultăţi în oricare din punctele de pe traseu, se pot efectua repetări sau reciclări.

**FIGURA 12.1.**
**Procesul decizional raţional**




Observaţi că nu am determinat exact ce este un decident "raţional". Înainte de a discuta paşii specifici ai modelului, să analizăm prin contrast două forme de raţionalitate.

### *Raţionalitatea perfectă faţă de raţionalitatea limitată*

*Raţionalitatea perfectă. O strategie de decizie care este complet informată, perfect logică şi orientată spre câştigul economic.*

Prototipul pentru **raţionalitatea perfectă** este *Omul Economic*, pe care îl întâlnim în primul capitol al celor mai multe cursuri de economie. Este decidentul calculat, de un sânge rece perfect. Mai specific, el:

- poate strânge fără costuri informaţii despre probleme şi soluţii, fiind astfel complet informat;
- este perfect logic -dacă soluţia A este preferabilă soluţiei B, iar soluţia B este preferabilă soluţiei C, atunci rezultă în mod necesar că A este preferabil lui C;

- are doar un criteriu pentru luarea deciziei - câştigul economic.

*Omul Economic* este util în scopuri teoretice, dar caracteristicile raţionalităţii perfecte întruchipate de el nu există în cazul decidenţilor reali. Laureatul Premiului Nobel, Herbert Simon, înţelege aceasta şi sugerează folosirea termenului de **raţionalitate limitată** în loc de raţionalitate perfectă.[4] Adică, deşi încearcă să acţioneze raţional, oamenii sunt limitaţi în capacitatea lor de a căpăta şi procesa informaţii. În plus, constrângerile de timp şi consideraţiile politice (ca nevoia de a face plăcere altora în organizaţie) acţionează spre a mărgini raţionalitatea.

*Încadrarea. Aspecte ale prezentării informaţiei despre o problemă, prezumate de către decidenţi.*

Încadrarea şi subiectivitatea cognitivă ilustrează ambele operaţii de raţionaliate limitată. **Încadrarea** se referă la aspecte (uneori subtile) de prezentare a informaţiei despre o problemă, care sunt prezumate de către decidenţi.[5] Un cadru poate conţine prezumţii despre limitele problemei, posibilele rezultate ale deciziei sau repere pentru a decide dacă decizia este bună.[6] După cum vom vedea modul în care sunt încadrate problemele şi alternativele decizionale pot avea un impact puternic asupra deciziei finale.

*Subiectivitatea cognitivă. Tendinţa de a acumula şi procesa informaţii într-un mod expus greşelii.*

**Subiectivitatea cognitivă** este tendinţa de a acumula şi procesa informaţii într-un mod anume, expus greşelilor. Subiectivitatea înseamnă presupuneri şi simplificări care pot îmbunătăţi eficienţa procesului decizional, dar care adesea duc la erori grave de raţionament. O vom vedea la lucru în următoarele pagini.

## *Identificarea şi încadrarea problemei*

„A început să arate anumite trăsături umane - raţionament eronat, omisiune şi repetare" Sursa: Current Contents, July, 17, 1989

Vă reamintiţi că o problemă există atunci când apare un hiatus între condiţiile existente şi cele dorite. Astfel de hiatusuri pot fi semnalizate de clienţi nemulţumiţi sau de superiori şi subordonaţi vigilenţi. În presă se pot găsi articole despre legislaţie sau publicitate pentru produse în competiţie care să semnaleze dificultăţi pentru companie. Decidentul perfect raţional, cu o infinită percepţie şi complet informat, ar trebui să fie un excelent identificator de probleme. Raţionalitatea limitată, însă, poate crea următoarele dificultăţi în identificarea problemelor:[7]

- *Apărarea perceptuală.* În capitolul 4 am subliniat că sistemul perceptual acţionează pentru a ne apăra de percepţiile neplăcute. De exemplu, documentaţia strânsă în cazul eşecului oglinzii Hubble sugerează că unii angajaţi de la Perkin-Elmer pur şi simplu nu au putut să vadă ceea ce nu voiau să vadă - că oglinda avea o aberaţie optică.
- *Problema definită în termeni de specialitate funcţională.* Percepţia selectivă poate face ca decidenţii să vadă problema ca aparţinând domeniului propriei specialităţi (de exemplu marketing) chiar şi atunci când şi alte perspective sunt justificate.
- *Problema definită în termeni de soluţie.* Această formă de salt direct la concluzii scurtcircuitează procesul decizional raţional. Când Coca-Cola şi-a schimbat formula care-şi câştigase reputaţia, pentru a produce o "nouă" cola, este clar că problema cotei sale de piaţă a fost definită prematur în termenii unei soluţii anume - trebuie să schimbăm produsul existent.
- *Problema diagnosticată în termeni de simptome.* "Ceea ce ni se prezintă este o problemă de moral". Deşi poate fi chiar aşa, focalizarea pe probleme de suprafaţă (moral scăzut) va sugera decidentului prea puţine

idei pentru o soluţie adecvată. Problema reală constă aici în cauza problemei de moral. Moralul scăzut din cauza salariului mic sugerează soluţii diferite de cele pentru moralul scăzut din cauza muncii plictisitoare.

Când este identificată problema, ea este în mod necesar încadrată într-un fel sau altul. Gândiţi-vă cât de diferit este să încadrezi o cheltuială de 10 000 de dolari ca pe un cost (ceva care trebuie evitat) faţă de încadrarea ca investiţie (ceva care merită făcut). Sau gândiţi-vă cât de diferit este să încadrezi introducerea unui produs nou ca pe o campanie militară împotriva concurenţilor faţă de a o vedea ca pe o cruciadă în sprijinul consumatorilor. În fiecare caz faptele pot fi aceleaşi, dar încadrarea decizională diferită duce la decizii foarte diferite.

Decidenţii raţionali ar trebui să înveţe să conştientizeze existenţa însăşi a unui mod de încadrare a problemei. ("Am pornit de la premisa că aceasta este o problemă de inovare a produsului"). De asemenea, ar trebui să încerce încadrări diferite ("Să presupunem că de fapt nu avem nevoie de un produs nou") În sfârşit, decidenţii ar trebui să evite încadrările atotcuprinzătoare, universale (cultura corporatistă ieşită din matcă). Deşi este o idee bună să te gândeşti în primul rând la client, nu vrem să încadrăm orice problemă ca fiind o problemă de servicii oferite clientului.[8] Pentru a exemplifica modul în care Pizza Hut a reîncadrat o problemă, vă rog să consultaţi tableta **"Fiţi dumneavoastră managerul !"**

### *FIŢI DUMNEAVOASTRĂ MANAGERUL! Reîncadrarea problemei de la Pizza Hut*

PepsiCo este una din companiile nord-americane orientate cel mai puternic spre extindere. În ciuda recesiunii, vânzările sale au crescut la o rată anuală compusă de 17% în ultimii 10 ani. Creşterea nu a fost accidentală. Sub conducrea lui Wayne Calloway, PepsiCo, care cuprinde băutura răcoritoare, produsele Frito-Lay şi Pizza Hut, a stabilit o cultură organizaţională puternic orientată spre creştere. Această orientare nu a fost urmărită doar pentru succesul financiar. Calloway este ferm convins că o astfel de creştere este mecanismul cel mai bun pentru a atrage şi a motiva talente manageriale viguroase. Fără creştere, spune el, companiile devin introspective, birocratice şi necompetitive.

**CÂND FIRMA DOMINO A CAPTURAT MAJORITATEA CREŞTERII ÎN REŢEAUA PIZZA, MANAGERII DE LA PIZZA HUT AU RECONCEPUT STRATEGIA FIRMEI LOR**

Directorii de la PepsiCo cred că, evident, creşterea poate avea loc acolo unde managerii sunt deschişi la regândirea în întregime a sectoarelor lor. Un bun exemplu îl constituie lanţul de restaurante Pizza Hut. De-a lungul timpului, extinderea a fost bună. Însă, când concurentul Domino şi-a început campania agresivă de livrări, a capturat 90% din ce a însemnat extindere în lanţurile de pizzerii. Pizza Hut trebuia, evident, să ţină seama de Domino. Dar evenimentele au stimulat managerii de la Pizza Hut să ia în discuţie cărui tip de industrie aparţin de fapt. Era Pizza Hut un simpu lanţ de restaurante? Fiţi dumneavoastră managerul!

1. Presupuneţi că managerii de la Pizza Hut au comis greşeala de a-şi defini problema în termenii soluţiei sale. Ce ar avea ei de făcut şi cum ar fi în termenii culturii de creştere de la PepsiCo doar o acţiune limitată?

2. Reîncadraţi problema de la Piza Hut într-un mod care să sugereze potenţial de creştere. În ce tip de afacere sunt ei de fapt?

Pentru a afla ce a făcut Pizza Hut, verificaţi **Agenda managerului**, de la sfârşitul capitolului.

---

Sursa: Adaptare din Magnet, M. (1994, 7 martie) Let's go for growth, *Fortune*, 60-72.

## *Căutarea informaţiilor*

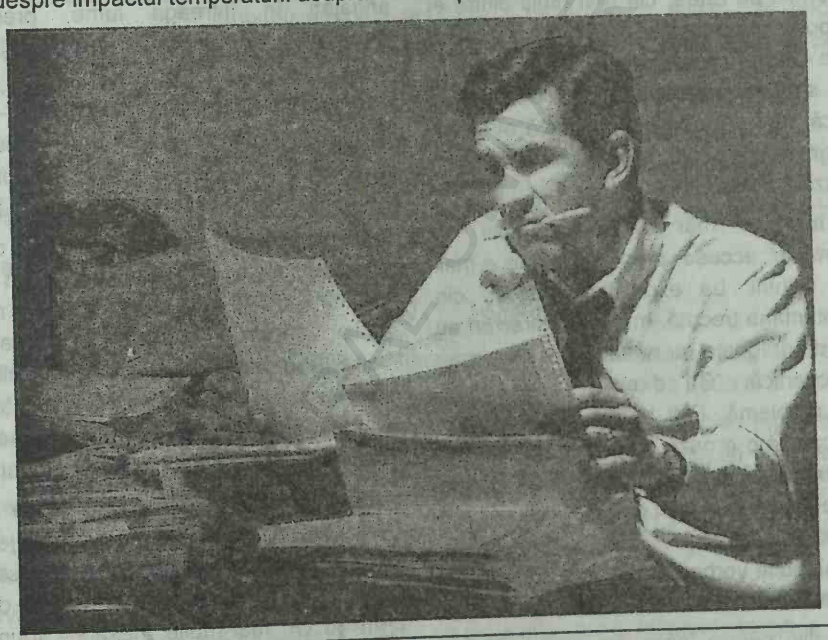
După cum puteţi vedea în fig. 12.1, o dată identificată o problemă, se iniţiază căutarea informaţiilor. Această căutare poate clarifica natura sau extinderea problemei, începând să sugereze alternative de soluţii. Şi în această fază Omul Economic, perfect raţional, este în formă bună. El are acces gratuit şi instantaneu la toate

informațiile necesare pentru a clarifica problema și a dezvolta soluții alternative. Raționalitatea limitată, însă, ne oferă alt peisaj: căutarea informațiilor poate fi lentă și costisitoare.

**Prea puține informații.** Uneori decidenții nu obțin suficiente informații pentru a lua o decizie bună. Câteva înclinații cognitive contribuie la aceasta. Întâi, oamenii tind să fie leneși mental, folosind orice informație care este mai la îndemână. Adesea este vorba de informații din memorie și suntem înclinați să ne aducem aminte de evenimentele intense și recente.[9] Deși ele se pot dovedi irelevante în contextul problemei curente, scurtăm căutarea informației și ne bazăm pe experiența familiară nouă. Managerul care își amintește că "ultima dată când am făcut un contract pentru piese ne-am ars", s-ar putea să ignore decizia de bun simț de a subcontracta o lucrare curentă.

Altă subiectivitate cognitivă care contribuie la informarea incompletă este bine dovedita înclinație a oamenilor de a fi supra-încrezători în deciziile lor.[10] Această dificultate este exacerbată de **înclinația pentru confirmare**, tendința de a căuta numai informații care se conformează propriei definiții sau soluții a problemei. Ambele înclinații pot face ca oamenii să evite căutarea informațiilor suplimentare. Decidenții din cazul Hubble au evitat teste în exterior care ar fi revelat că semnalele timpurii ale problemei erau, de fapt, corecte. Analog, în cazul lansării fatale a modulului Challenger a fost examinat doar un set limitat de date despre impactul temperaturii asupra deficiențelor mecanice.

***Înclinația pentru confirmare.*** *Tendința de a căuta informații care sunt conforme cu propria definiție sau soluție a problemei.*



Supraîncărcarea informațională poate conduce la erori, omisiuni, întârzieri și stres.

**Prea multe informații.** În timp ce limitările raționalității ne constrâng deseori să luăm decizii cu informații incomplete sau imperfecte, prea multe informații pot și ele dăuna calității deciziei. Să ne gândim la fostul CEO de la General Electric, Reginald Jones:

Setea lui Jones pentru date, translatată și amplificată de subordonați, ducea la excese ridicole. Dennis Dammerman, acum director financiar la GE, spune că a trebuit să stopeze computerele dintr-o locație a firmei să mai "scuipe" 7 rapoarte zilnic. Un singur raport însemna un teanc de hârtie cu o înălțime de 3.5 m conținând vânzările produs cu produs, exacte până la ultimul bănuț, a sute de mii de articole. Birocrația paraliza directorii copleșindu-i cu informații inutile și îi înrobea pe manageri cu necesitatea de a le strânge. Cei vechi spun că, stăpânirea realităților devenind imposibilă, iluzia era de ajuns. Rapoartele ajunseseră atât

de voluminoase încât managerii pur şi simplu săreau peste citirea lor. În schimb se bazau pe asistenţi ca să le sugereze întrebări dure cu care să-şi intimideze subordonaţii la şedinţe.[11]

lar dumneavoastră vă plângeţi că vi se dau teme grele la curs! **Această supraîncărcare cu informaţii** este receptarea mai multor informaţii decât este nevoie pentru o decizie eficientă.

*Supraîncărcarea cu informaţii. Receptarea mai multor informaţii decât este necesar pentru o decizie eficientă.*

După cum vă daţi seama, supraîncărcarea cu informaţii poate duce la erori, omisiuni, întârzieri şi simplificări.[12] În plus, decidenţii confruntaţi cu supraîncărcarea încearcă adesea să folosească toate informaţiile disponibile, se încurcă şi îngăduie informaţiilor de slabă calitate sau irelevante să le influenţeze deciziile.[13] Poate v-aţi dat seama de aceasta încercând să scrieţi un proiect - încercarea de a încorpora prea multe referinţe şi prea multe puncte de vedere într-o lucrare scurtă poate duce la un produs final confuz şi de slabă calitate. Mai mult nu înseamnă în mod necesar mai bun (vezi **"În obiectiv:** *Supraîncărcarea prin poşta electronică*").

## ÎN OBIECTIV: Supraîncărcarea prin poştă electronică

La cele mai multe companii poşta electronică se opreşte la uşile directorilor. Chiar dacă mulţi directori sunt în mod formal pe reţea, cei mai mulţi dintre ei lucrează cu poşta electronică aşa cum o fac cu poşta pe hârtie - le spun secretarelor să o sorteze, s-o înregistreze, s-o dea mai departe, să o delege sau să o tipărească pentru ca să o răsfoiască ei înşişi. Dacă vor să trimită un mesaj, îl dictează secretarei, care îl expediază în reţea.

Dar în cele mai multe companii de computere şi reţele, accesul preşedintelui la e-mail este parte a culturii. La expoziţia Networld din Boston, de săptămâna trecută, mai mulţi directori au descris relaţia de dragoste cu năbădăi pe care o au cu poşta electronică. "Ca director, timpul este întotdeauna o problemă. Eşti bombardat din toate părţile. Ţi se copiază o groază de lucruri de care nu vrei să ştii şi cum pleci puţin, cum se adună" spune King Lee, preşedintele unei mici companii de soft din San Luis Obispo, California. "Dar economiseşte multe drumuri şi multe vorbe şi totul este condensat. O folosesc în fiecare zi."

Un motiv pentru care oamenii primesc atâtea mesaje este că trimiterea copiilor implică doar adăugarea unui nume pe lista de distribuţie. Pentru că este atât de uşor, un director primeşte rapoarte săptămânale despre proiecte de care nu are nevoie să ştie.

La 3Com Corp., din Santa Clara, California, o companie de reţele computerizate cu 2 000 de angajaţi în întreaga lume, preşedintele Eric Benhamou, spune că se descurcă în cele 200 de mesaje zilnice într-o jumătate de oră citind pe de-a-ntregul doar ultimul mesaj dintr-o serie şi doar răsfoindu-le pe celelalte. Unii oameni preferă să amâne citirea mesajelor până după pauza de prânz, dar dl. Benhamou spune că le citeşte la prima oră.

Accesul subordonaţilor la director merită osteneala, spune dl. Benhamou. Un proiect a fost terminat la timp pentru că inginerul responsabil i-a trimis o notă prin care îi cerea să dispună menţinerea încălzirii şi a curentului electric în clădirea respectivă pe timpul vacanţei de Crăciun. "Dacă ar fi încercat să fixeze o întrevedere ca să-mi comunice, n-ar fi obţinut-o până în februarie."

Există o nouă generaţie de soft pentru e-mail care ajută la scanarea mesajelor lipsite de interes, dar chiar şi mesajele "necesare" se adună repede. "Este chiar ceva care ţine de virilitate să primeşti cât mai multe mesaje", spune Jim Manzi, preşedintele corporaţiei Lotus, lider în industria de soft pentru poşta elctronică.

---

Sursa: Extras din Bulkeley, W.M. (1993, 18 ianuarie) *The Wall Street Journal,* p.85.

Totuşi, se pare că decidenţii *cred* că mai mult înseamnă şi mai bun. Conform unui studiu, chiar dacă supraîncărcarea cu informaţii a avut ca rezultat decizii de mai slabă calitate, decidenţii au fost mai *satisfăcuţi* decât cei care nu au trecut prin supraîncărcare.[14] De ce? Întâi pentru că şi atunci când deciziile nu se îmbunătăţesc prin surplus de informaţii, tot creşte încrederea în decizie ("Am făcut tot ce-am putut"). În al doilea rând, decidenţii se tem că sunt "ţinuţi în întuneric" şi asociază deţinerea informaţiei cu puterea. O analiză a tras următoarele concluzii despre strângerea şi folosirea informaţiilor.[15] Managerii

- strâng multe informații care au puțină relevanță pentru decizie;
- ulterior deciziei folosesc informația strânsă pentru a justifica decizia respectivă;
- cer informații pe care nu le folosesc;
- cer mai multe informații, indiferent de ceea ce este deja disponibil;
- se plâng că n-au destule informații pentru a lua o decizie, chiar atunci când le neglijează pe cele disponibile.

În concluzie, cu toate că informațiile de calitate îmbunătățesc decizia, membrii organizațiilor sunt adesea în situația de a obține mai multe sau mai puține informații decât este necesar pentru o decizie adecvată.

## *Dezvoltarea alternativelor, evaluarea și opțiunea*

*Maximizarea. Alegerea alternativei cu cea mai mare valoare așteptată.*

Informat la perfecție sau nu, decidentul poate acum să listeze soluțiile alternative ale problemei, să le examineze și să aleagă pe cea mai bună. Pentru decidentul ideal, perfect rațional și total informat, este ușor. El își imaginează toate alternativele, știe valoarea finală, precum și probabilitatea de realizare a fiecăreia. În acest caz, decidentul poate practica **maximizarea** - adică va alege alternativa cu cea mai mare ***valoare așteptată.*** Să considerăm un exemplu simplu:

| | valoare finală | probabilitate | valoare așteptată |
|---|---|---|---|
| **alternativa 1** | $ 100 000 profit | 0,4 | $ 40 000 profit |
| **alternativa 2** | $ 60 000 profit | 0,8 | $ 48 000 profit |

Aici ***valoarea așteptată*** a fiecărei alternative se calculează înmulțind valoarea finală cu probabilitatea de producere. În acest caz, decidentul perfect rațional ar alege spre implementare a doua alternativă.

Din păcate, lucrurile nu merg așa de lin pentru un decident lucrând într-un regim de raționalitate limitată. S-ar putea ca el să nu cunoască toate alternativele și nici valoarea finală sau probabilitatea de producere a alternativelor pe care le știe.

Din nou intră în scenă înclinațiile cognitive. Oamenii sunt slabi în special ca statisticieni intuitivi și încalcă frecvent principiile statisticii. De exemplu:[16]

- Oamenii evită să încorporeze în procesul decizional datele existente cunoscute despre probabilitatea evenimentelor. Firmele continuă să lanseze noutăți pe piața alimentară (alimente la tub, sau inventate de celebrități), deși acestea au o rată mare de respingere pe piață.
- Eșantioanele mari justifică mai multă încredere decât cele mici. În ciuda acestei realități, datelor obținute de la două grupuri studiate pe viu li se poate da mai mult credit decât celor dintr-un mare sondaj național (dar anonim).
- Decidenții supraestimează șansele înlănțuirilor complexe de evenimente care s-ar putea produce - scenariul are sens, chiar dacă devine din ce în ce mai improbabil cu fiecare verigă adăugată în lanț. "Acest produs va avea succes pentru că prețul țițeiului va scădea, *și* competitorii noștri nu vor stăpâni tehnologia, și legile pentru comerțul liber vor intra în vigoare."
- Oamenii nu se pricep să revizuiască estimările de probabilitate și valorile, pe măsură ce obțin mai multe informații. Un bun exemplu este **efectul de ancorare**, care arată că decidenții nu-și ajustează suficient estimările față de cele inițiale, care le servesc drept ancoră.

*Efectul de ancorare. Ajustarea inadecvată a estimărilor ulterioare celei inițiale, care servește drept ancoră.*

Într-un studiu, agenţii imobiliari au lăsat *preţul cerut* pe o casă să le influenţeze excesiv *evaluarea profesională* a casei.[17]

Responsabilizarea decidenţilor poate uneori îmbunătăţi decizia. Totuşi, aceste înclinaţii cognitive cu fundament statistic nu sunt în general reduse prin responsabilizare.[18]

Decidentul perfect raţional poate evalua soluţiile alternative după un singur criteriu - câştigul economic. Decidentul legat de limitările impuse de realitate trebuie să ţină cont şi de alte criterii, cum ar fi acceptabilitatea soluţiei pentru ceilalţi membri ai organizaţiei - o să-i placă şefului? Din moment ce aceste criterii au propriile valori şi probabilităţi, sarcina decidentului devine mai complexă.

În concluzie, decidentul care lucrează în regim de raţionalitate, limitată adesea, "satisface" mai degrabă decât să maximizeze.[19] **Satisfacerea** înseamnă că decidentul stabileşte un nivel adecvat de acceptabilitate pentru o soluţie şi scanează soluţiile până găseşte una care atinge acest nivel. Când se ajunge aici, evaluarea alternativelor încetează şi soluţia este aleasă pentru implementare. De exemplu, directorul de resurse umane care crede că absenteismul a ajuns prea ridicat alege un nivel acceptabil oarecum arbitrar (rata din urmă cu un an) apoi acceptă prima soluţie care i se pare fezabilă pentru a realiza acest nivel. Puţine organizaţii caută să *maximizeze* prezenţa.

> ***Satisfacerea.*** *Stabilirea unui nivel adecvat de acceptabilitate pentru soluţia unei probleme şi scanarea soluţiilor până la găsirea uneia care atinge acest nivel.*

## *Afacerile riscante*

Alegerea dintre alternativele decizionale implică un element de risc, iar cercetările despre cum operează oamenii cu astfel de riscuri sunt fascinante. Să discutăm acest scenariu pus la punct de Max Bazerman, cercetător în domeniul deciziei. Ce alternativă alegeţi ?

Robert Davis, şeful departamentului juridic al unei companii, cotată în revista *Fortune* ca fiind printre primele 500 din lume, a amânat una din cele mai importante recomandări din istoria companiei. Compania se confruntă cu un proces intentat de un grup de consumatori ostili. Organizaţia crede că este nevinovată, dar îşi dă seama că un tribunal s-ar putea să nu vadă lucrurile la fel. Organizaţia se aşteaptă să piardă 50 de milioane de dolari dacă pierde procesul. Davis apreciază la 50% şansele de a pierde. Organizaţia poate opta să plătească "păgubaşilor" 25 de milioane de dolari fără proces. Şeful lui Davis strânge informaţii şi pregăteşte cazul de peste 6 luni. A venit timpul pentru a trece la acţiune. Ce ar trebui să recomande Davis?

**Alternativa A** Încheierea conflictului fără proces şi acceptarea unei *pierderi* sigure de 25 de milioane.

**Alternativa B** Proces, cu o probabilitate estimată la 50% de a avea 50 de milioane pierdere.[20]

Observaţi că cele două soluţii sunt funcţional echivalente în termeni de bani. Şi totuşi probabil înclinaţi să alegeţi alternativa B - cel puţin aşa au ales 80% din studenţi. Observaţi că alternativa B este *cea mai riscantă* prin aceea că expune firma la pierderi potenţiale mai mari.

Să vedem acum alte două descrieri a alternativelor. Ce soluţie alegeţi?

**Alternativa C** Închiderea conflictului fără proces şi *economisirea sigură* celor 25 de milioane posibil a fi pierdute la tribunal

**Alternativa D** Proces, cu *probabilitatea de 50% de a economisi* 50 de milioane.

Aceste două soluții sunt şi ele funcțional echivalente în bani (şi echivalente opțiunilor A şi B). Totuşi, probabil că alegeți soluția C, aleasă de 80% din studenți. Observați că aceasta este alternativa *cea mai puțin riscantă*, prin aceea că firma nu este expusă unei pierderi de 50 de milioane.

Acesta este un exemplu care arată ce putere are încadrarea. Alternativele A şi B încadrează problema ca opțiune între două pierderi, în timp ce C şi D - ca opțiune între câştig şi pierdere. Cercetările lui D. Kahneman şi A. Tversky arată că atunci când oamenii văd o problemă ca opțiune între două pierderi, ei tind să ia decizii riscante, dând cu zarul pentru una din ele. Când oamenii încadrează alternativele ca opțiuni între câştiguri şi pierderi, ei înclină să ia decizii conservatoare, protejând câştigul sigur.[21]

Este foarte important să conştientizați care este punctul de referință pe care îl folosiți când încadrați alternativele. Nu este neapărat greşit să încadrați problema ca opțiune între două pierderi, dar aceasta poate contribui la asumarea prostească a unui nivel mare de risc. Decizia (anulată) de a schimba formula de Cola de la CocaCola, afacerea Iran-Contra şi lansarea fatală a modulului Challenger au fost cu toate atribuite percepției opțiunilor ca fiind între două pierderi.[22] În exemplul Challenger, condițiile meteorologice erau departe de a fi ideale pentru o lansare, dar amânarea ar fi dus la noi probleme tehnice şi politice în NASA. Cel puțin acesta a fost modul în care decidenții au încadrat alternativele disponibile. Dacă producătorii oglinzii de pe Hubble ar fi mers până într-acolo încât să încadreze cumva problema, putem fi siguri că ar fi mers pe reparația de 1,7 milioane, nu pe economisirea a 25 de milioane despăgubiri de comun acord.

Trebuie să spunem că experiența individuală poate schimba aceste viziuni generale pentru sau împotriva riscului.[23] De exemplu, să presupunem că o firmă a ajuns de mare succes în virtutea unei serii de decizii riscante şi acum se confruntă cu alternativa de a se menține la o frumoasă cotă de piață sau de a investi într-un produs nou care s-ar putea să-i urce cota şi mai mult. Acest scenariu câştig / câştig ar provoca în mod normal conservatorism, dar succesele de-a lungul timpului ale firmei tentează managerii să aleagă cursul riscant de acțiune şi să investească în noul produs.

Un studiu important despre înclinația spre risc a directorilor de companii nord-americani a ajuns la următoarele concluzii interesante :[24]

- Directorii se percep ca asumându-şi mai multe riscuri decât este cazul de fapt.
- Directorii sunt împotriva riscului în mai mare măsură când este vorba de banii lor decât atunci când sunt banii companiei.
- Nu există ceea ce s-ar numi "personalitate doritoare de risc". Cei care riscă mult într-un domeniu pot fi foarte reticenți într-un altul.
- Comparativ, bancherii, managerii şi toți care au fost multă vreme într-o aceeaşi firmă sunt împotriva riscului. Directorii de nivel ierarhic superior şi cei din firme mai mici îşi asumă mai multe riscuri.
- Directorii cei mai plini de succes şi-au asumat cele mai multe riscuri.

## *Implementarea soluției*

După ce s-a luat decizia de a alege o anume soluție, aceasta trebuie implementată. Decidentul perfect rațional a inclus orice posibile probleme de implementare în opțiunea sa. Desigur, decidentul limitat încearcă să facă la fel estimând probabilitatea succesului. Însă în organizații decidenții sunt adesea dependenți de alții pentru implementarea deciziei lor şi abilitatea şi motivația acelora sunt dificil de apreciat.

Un bun exemplu de probleme de implementare este cel în care produse precum maşinile sunt proiectate şi fabricate într-o lungă serie de stadii. De exemplu, secția de inginerie trebuie să implementeze decizii luate de proiectanți iar cei de la planificarea producției decizii luate de secția inginerie. După cum spuneam în capitolul 8, acest proces succesiv duce adesea la confuzie, conflict şi întârzieri dacă în timpul procesului decizional nu se folosesc echipe multidisciplinare. Când lucrează bine, astfel de echipe sunt sensibile la problemele de implementare.

## *Evaluarea soluției*

Când se ajunge la evaluarea soluției implementate, decidentul examinează de fapt posibilitatea apariției unei noi probleme: Starea existentă se potriveşte cu aceea dorită? A fost eficientă decizia? Pentru toate motivele de mai sus, decidentul perfect raţional va fi capabil să evalueze eficienţa deciziei cu o detaşare desăvârşită. Dar decidentul cu posibilităţi limitate s-ar putea să aibă probleme în acest stadiu.

**Justificarea.** După cum spuneam, oamenii sunt înclinaţi să fie supraîncrezători în ce priveşte corectitudinea deciziilor lor, astfel încât o disonanţă substanţială se poate naşte când decizia se dovedeşte a fi defectuoasă. O cale de a preveni disonanţa este să evităm testarea prea atentă a corectitudinii. În consecinţă, multe organizaţii sunt notorii prin larghețea cu care evaluează eficienţa unor costisitoare programe de instruire sau campanii publicitare. Dacă veştile proaste sunt de neevitat, autorul deciziei eronate îşi poate consacra energia justificării.

***Costuri nerecuperabile.*** *Pierderi permanente de resurse suferite ca urmare a unei decizii.*

Justificarea deciziilor defectuoase se vede cel mai bine în tratamentul iraţional al ***costurilor nerecuperabile.*** Aceste costuri sunt permanentele pierderi de resurse suferite ca urmare a unei decizii.[25] Aici cuvântul cheie este "permanent". Din moment ce aceste resurse au fost pierdute din cauza unei decizii trecute, ar trebui să nu intre în decizii viitoare.

***Escaladarea angajamentului.*** *Tendinţa de a investi resurse suplimentare într-un curs evident eşuat al acţiunii.*

În ciuda evidenţei, psihologul Barry Staw a studiat felul în care oamenii "aruncă resursele bune pe urma celor proaste", acţionând ca şi cum ar putea recupera ***costuri nerecuperabile***. Acesta este procesul **escaladării angajamentului** faţă de un curs evident eşuat al acţiunii, în care escaladarea implică alocarea a tot mai multe resurse acţiunilor implicate de acea decizie.[26] De exemplu, să presupunem că un şef de birou autorizează cumpărarea unor computere pentru a îmbunătăţi productivitatea. Acestea se dovedesc de o calitate slabă şi sunt adesea scoase din circuit pentru reparaţii. Raţionalitatea perfectă sugerează să admitem în acest caz o greşeală.

Însă decidentul poate autoriza o comandă suplimentară către acelaşi furnizor, pentru "a dovedi" că a avut dreptate de la început , sperând să recupereze ***costurile nerecuperabile*** prin productivitatea crescută a unui număr şi mai mare de exemplare.

Reducerea disonanţei nu este singurul motiv pentru care se poate produce o escaladare a angajamentului faţă de o decizie defectuoasă. Şi norma socială care favorizează comportamentul *congruent* al directorilor se poate activa.[27] Răzgândirea şi schimbarea deciziilor anterioare poate fi văzută ca un semn de slăbiciune, o soartă care merită evitată cu orice preţ.

Escaladarea angajamentelor se produce uneori chiar şi atunci când decidentul nu este reponsabil pentru ***costuri nerecuperabile*** precedente. Politicienii pot continua o lucrare publică inutilă şi costisitoare chiar dacă a fost începută sub administraţia anterioară. Aici, reducerea disonanţei şi aparenţa de congruenţă sunt irelevante, trimiţându-ne cu gândul la alte cauze ale escaladării. În primul rând, decidenţii ar putea fi motivaţi de dorinţa de a nu părea risipitori.[28] ("Chiar dacă la construcţia aeroportului s-a depăşit bugetul iar traficul aerian nu justifică un nou aeroport, să terminăm lucrarea, alminteri plătitorii de impozite vor crede că le-am risipit banii"). Escaladarea angajamentului poate fi datorată şi modului în care decidenţii au încadrat problema odată ce o parte din resurse au fost risipite. În loc să vadă economiile rezultate prin inversarea deciziei la un moment dat, problema poate fi încadrată ca decizie între pierderea certă a x dolari (care au fost deja pierduţi) şi o pierdere incertă de x + y dolari (poate investiţia ulterioară va fi reuşită). După cum am văzut mai înainte, când problema este astfel încadrată, oamenii înclină să evite pierderea certă şi să meargă pe opţiunea mai riscantă, care aici înseamnă escaladarea.[29]

Escaladarea se petrece atât în situaţii competiţionale cât şi noncompetiţionale. Unii analişti de pe Wall Street au fost de părere că Viacom Inc. a plătit prea mult pentru gigantul divertismentului Paramount în cele 5 luni de război al ofertelor de preţ dus cu QVC Network. Escaladarea este frecventă în licitaţii. Ca exemplu noncompetitiv mulţi analişti respectabili au propus cumpărarea acţiunilor IBM chiar când acestea scădeau continuu ca urmare a dificultăţilor la începutul anilor '90.

În eşecul telescopului Hubble au fost 3 elemente de escaladare. Perkin-Elmer a continuat să toarne bani în lustruirea oglinzii deformate, în ciuda semnalelor de avertizare apărute. Compania a depus efort ca să justifice rezultatele îndoielnice ale testelor. Există vreun mod de a preveni înclinaţia către escaladarea angajamentului faţă de un curs eşuat al acţiunii? Logica şi cercetarea sugerează următoarele:[30]

- Încurajaţi experimentarea reîncadrării continue a problemei pentru a evita căderea în cursa sentimentului că tot mai multe resurse *trebuie* investite. Schimbaţi încadrarea înspre economie mai degrabă decât înspre cheltuială.
- Fixaţi obiective specifice ale proiectului în lucru care trebuie atinse ca precondiţie a investirii de resurse suplimentare. Astfel se previne escaladarea în cazul când primele rezultate sunt "neclare".
- În evaluarea managerilor puneţi mai mult accent pe *felul în care au luat* decizia şi mai puţin pe rezultatul ei. Acest tip de responsabilitate este un mod înţelept de a-i învăţa pe manageri să nu se teamă de eşecuri.

Este poate tentant să ne gândim că folosirea grupurilor în luarea deciziilor va reduce tendinţa spre escaladare. Dar cercetările au arătat că grupurile sunt şi mai predispuse la escaladare decât persoanele individuale.[31] Desigur, multe dintre cele mai mari eşecuri prin escaladare au fost decizii de grup.

**Viziunea post-factum.** Evaluarea atentă a deciziilor este împiedicată de o viziune post-factum defectuoasă. Viziunea post-factum se referă la tendinţa de a analiza procesul decizional pe care l-am folosit, pentru a găsi ceea ce-am făcut bine (în caz de succes) sau greşit (în caz de eşec). Viziunea post-factum este utilă, dar uneori poate funcţiona ca o subiectivitate cognitivă.

*Viziunea post-factum. Tendinţa de a revedea procesul decizional folosit pentru a găsi ceea ce a fost făcut bine sau greşit.*

Exemplul clasic este al "mijlocaşului din fotoliu" care "ştie" că interceptarea norocoasă a pasei adverse din minutul 10 nici nu era necesară, fiindcă oricum tot echipa "lui" a câştigat! Criticul din fotoliu prezintă efectul "am ştiut-o tot timpul", respectiv tendinţa de a presupune post-factum că a ştiut încă de la început care vor fi rezultatele unei decizii. Într-adevăr, memoria noastră defectuoasă ajustează probabilitatea estimată înainte de luarea deciziei pentru a corespunde cu ceea ce s-a întâmplat de fapt.[32] Aşa ceva se poate dovedi destul de periculos. Managerul care a făcut conştient o investiţie foarte riscantă care se dovedeşte reuşită, îşi poate revizui amintirile pentru a crede că decizia mergea la sigur. Data viitoare, de acum încrezătorul investitor s-ar putea să nu mai aibă atâta noroc!

Altă formă de viziune post-factum greşită este înclinaţia de a-şi asuma răspunderea personală pentru reuşitele deciziilor şi de a o nega în caz de insucces.[33] Astfel, când lucrurile merg bine este pentru că am luat decizii logice şi atente. Când lucrurile merg rău, vreun factor *extern* trebuie că a dezorganizat înţeleapta noastră decizie! Studenţii sunt foarte dornici să-şi atribuie responsabilitatea pentru notele bune, în timp ce pentru cele slabe sunt de vină predarea necorespunzătoare şi încărcarea exagerată a cursului. Managerul de marketing ce aprobă o campanie publicitară care duce la creşterea vânzărilor se va gândi că a organizat-o cum trebuie. O descreştere a vânzărilor va fi atribuită economiei în declin sau acţiunilor neanticipate ale unui concurent. Uneori, această atitudine reflectă căutarea conştientă de scuze. De obicei însă, reflectă căutarea inconştientă de informaţii suplimentare, când apar rezultate slabe ale deciziei.

## *Procesul decizional raţional - Rezumat*

Modelul procesului decizional raţional din fig. 12.1 este un ghid bun pentru modul în care *ar trebui* să se ia multe decizii dar acurateţea sa este parţială în privinţa modului în care acestea *se iau de fapt*. Pentru deciziile complexe şi nefamiliare, ca alegera unei profesii, modelul raţional dă o imagine destul de exactă despre modul real în care se iau deciziile.[34] Şi decidenţii organizaţionali urmăresc modelul raţional când cad de acord asupra obiectivelor urmărite.[35] Pe de altă parte, sunt multe dovezi obţinute prin studii de caz privind scurtcircuitarea modelului raţional în deciziile organizaţionale, parţial din cauza înclinaţiilor discutate înainte.[36] Şi adevăraţii experţi într-un domeniu scurtcircuitează modelul raţional, folosind informaţia înmagazinată în memorie şi sărind peste paşii logici.[37] Fig. 12.2 rezumă operaţiunile

de raţionalitate perfectă şi respectiv limitată în fiecare stadiu decizional. Fig. 12.3 rezumă diferitele înclinaţii cognitive pe care le-am tratat.

FIGURA 12.2.

**Procesul decizional perfect raţional în contrast cu raţionalitatea limitată**

| Stadiu | Raţionalitate perfectă | Raţionalitatea limitată |
|---|---|---|
| Identificarea problemei | Percepţie uşoară şi corectă a hiatusurilor care constituie problema | Apărare perceptuală; salt direct la concluzii; atenţie acordată simptomelor, nu problemelor |
| Căutarea informaţiei | Liberă; rapidă; în cantitate adecvată | Lentă, costisitoare; bazată pe memorie imperfectă; se obţine prea mult sau prea puţin |
| Dezvoltarea soluţiilor alternative | Le poate concepe pe toate | Nu toate cunoscute |
| Evaluarea soluţiilor alternative | Valoare finală a fiecăreia este cunoscută; idem probabilitatea; singurul criteriu este câştigul economic | Posibilă necunoaştere sau calcul greşit al valorilor şi probabilităţilor; criteriile includ şi factori politici |
| Optiunea pentru o soluţie | Maximizează | Satisface |
| Implementarea soluţiei alese | Luată în consideraţie la evaluarea alternativelor | Poate fi dificilă, datorită faptului că se contează pe alţii |
| Evaluarea soluţiei | Obiectivă, conformă cu paşii anteriori | Poate implica justificare, escaladare pentru recuperarea costuri irecuperabile, viziune post-factum greşită |

FIGURA 12.3.

**Rezumatul părtinirilor cognitive în luarea deciziilor**

- Decidenţii tind să fie prea încrezători în valoarea deciziilor lor
- Decidenţii tind să caute informaţii care să confirme definiţiile şi soluţiile pe care le dau ei (părtinirea de confirmare)
- Decidenţii tind să-şi amintească şi să încorporeze în deciziile lor evenimente recente, proaspete.
- Decidenţii eşuează să încorporeze în deciziile lor date disponibile privind probabilitatea evenimentelor.
- Decidenţii ignoră dimensiunile eşantionului când evaluează eşantioane de date.
- Decidenţii supraestimează superioritatea reţelelor complexe ce furnizează datele.
- Decidenţii nu ajustează suficient estimările iniţiale, ce servesc ca ancore, pe măsură ce obţin mai multe informaţii (Efectul de ancorare).
- Decidenţii au dificultăţi ignorând costurile neeconomicoase, atunci când iau deciziile imediat următoare.
- Decidenţii îşi supraestimează abilitatea de a fi prevăzut evenimentele, după ce acestea s-au întâmplat asumându-şi succesele deciziilor şi negând responsabilitatea pentru insuccese.

# PROCESUL DECIZIONAL DE GRUP

Multe, multe decizii organizaționale sunt luate mai degrabă de către grupuri decât de către indivizi, mai ales când problemele sunt structurate impropriu. În această secțiune vom discuta avantajele și problemele procesului decizional de grup.

## *De ce se folosesc grupurile?*

Sunt mai multe motive pentru a angaja grupurile în luarea deciziilor organizaționale.

**Calitatea deciziei.** Experții argumentează frecvent că grupurile sau echipele pot lua decizii de mai bună calitate decât indivizii. Argumentul se bazează pe trei premise:

- Grupurile sunt mai vigilente decât indivizii - mai mulți oameni scanează același mediu.
- Grupurile pot genera mai multe idei decât indivizii.
- Grupurile pot evalua ideile mai bine decât indivizii.

În stadiile de identificare a problemei și de căutare a informațiilor, vigilența este deosebit de avantajoasă. O problemă omisă de unii va fi identificată de ceilalți. Un membru al consiliului director a găsit poate într-o obscură publicație economică un articol de mare relevanță pentru firmă. Căutarea informațiilor pentru a clarifica problema ridicată în articol poate scoate la iveală faptul că alți membri ai consiliului dețin informații prețioase în această direcție.

Când se ajunge în stadiul de dezvoltare a alternativelor, mai mulți oameni au generat mai multe idei, fie și pentru că cineva și-a amintit ceva ce altcineva a uitat. În plus, membrii grupului cu pregătiri diferite pot aduce perspective diferite. Acesta este motivul pentru care studenți din anii mici și din anii mari, personal al facultății și directori sunt incluși în comitetele provizorii universitare pentru a pune la punct sistemul de lucru la bibliotecă sau sistemul de evaluare a cursurilor.

În stadiul de evaluare a soluțiilor și de alegere a celei mai bune, grupurile au avantajul verificării și echilibrării reciproce. O poziție extremă sau o noțiune incorectă deținută de unul din membri este neutralizată de judecățile reunite ale celorlalți.

Aceste caracteristici sugerează că grupurile *ar trebui* să ia decizii mai bune decât indivizii. Vom vedea în curând dacă așa stau lucrurile.

**Acceptarea și angajarea față de o decizie.** După cum am arătat în discuția noastră despre ***leadership-ul*** participativ din capitolul 10, grupurile sunt deseori folosite pentru a lua decizii pornindu-se de la premisa că o decizie luată astfel este mai ușor acceptată de către cei implicați. Din nou, există câteva prezumții ce susțin această premisă:

- Oamenii vor să fie implicați în decizii care îi privesc.
- Oamenii vor înțelege mai bine deciziile la care au participat și ei.
- Oamenii vor fi mai angajați față de deciziile la care ei înșiși au investit timp și energie.

Acceptabilitarea deciziei de grup este în special utilă în tratarea unei probleme descrise mai sus - obținerea implementării deciziei. Dacă decidenții au înțeles realmente decizia și simt că îi angajează, este de așteptat ca ei să fie doritori să urmărească îndeplinirea ei.

**Responsabilitatea difuză.** Calitatea bună și acceptabilitatea sunt motive raționale pentru folosirea grupurilor în luarea deciziilor. După cum poate vă amintiți din capitolul 10, un motiv oarecum mai puțin admirabil pentru folosirea grupurilor este că permite **responsabilitatea difuză** a membrilor, în caz că decizia nu iese bine. Într-o astfel de situație, fiecare membru al grupului ia parte la povara consecințelor negative și nici unul nu va fi singularizat prin pedeapsă. Desigur, când se întâmplă astfel unii membri "abandonează corabia" și dau dovadă de viziune post-factum subiectivă - "Am știut de la început că licităm prea sus, dar m-au făcut să zic ca ei."

> ***Responsabilitatea difuză.*** *Abilitatea membrilor grupurilor de a împărți povara consecințelor negative ale deciziilor slabe.*

## *Iau grupurile în realitate decizii mai bune decât indivizii?*

Discuţia în prima parte a secţiunii anterioare sugerează că grupurile *ar trebui* să ia decizii mai bune decât indivizii. Dar *o fac* oare? Este justificată cu probe folosirea frecventă a grupurilor în luarea deciziilor? Răspunsul este "da". O analiză a ajuns la concluzia că "în general grupurile produc soluţii mai multe şi mai bune decât o fac indivizii care lucrează singuri"[38]. O alta concluzionează că performanţa grupului este superioară celei a individului mediu din grup.[39] Mai specific, grupurile ar trebui să lucreze mai bine ca indivizii când:

- membrii grupului diferă în abilităţi şi dexterităţi, atâta vreme cât nu diferă prea mult pentru a se naşte conflicte;
- se poate produce o anume diviziune a muncii;
- memoria faptelor este un aspect important;
- judecăţile individuale pot fi combinate, ponderându-le astfel încât să reflecte expertiza diferiţilor membri.[40]

Pentru a ne consolida înţelegera acestor condiţii, să ne gândim la o situaţie favorizantă pentru luarea deciziei în grup: o companie mică de construcţii doreşte să participe la o licitaţie pentru construirea unui complex de apartamente. Preşedintele, contabilul, un şef de şantier şi un inginer lucrează împreună pentru a formula oferta. Deoarece au diferite pregătiri şi abilităţi, ei împart de la început munca. Preşedintele analizează ofertele din licitaţiile pentru proiectele recente din comunitate; contabilul calculează costuri estimative; inginerul şi şeful de şantier verifică planurile de construcţie. În timpul acestui proces, fiecare îşi scormoneşte mintea ca să-şi aducă aminte ce a fost de învăţat din participările la precedentele licitaţii. În sfârşit, ei pun informaţiile laolaltă şi fiecare formulează o părere despre cum ar trebui să arate oferta. Preşedintele decide să facă o medie a opiniilor ca să ajungă la oferta concretă, având în vedere că fiecare este în mod egal expert în domeniul său.

## *Dezavantajele procesului decizional de grup*

Deşi grupurile au capacitatea de a dezvolta decizii bune, acceptabile, există un număr de dezavantaje potenţiale ale procesului decizional de grup.

**Timpul.** Grupurile rareori lucrează repede sau eficient în comparaţie cu indivizii. Aceasta se întâmplă din cauza pierderilor de proces (capitolul 8) implicate în discuţii, dezbateri şi coordonare. Problema timpului se accentuează o dată cu creşterea dimensiunii grupului. Când viteza de ajungere la o soluţie a problemei este factorul primordial, organizaţiile trebuie să evite folosirea grupurilor.

**Conflictul.** De multe ori, participanţii la deciziile de grup au propriile probleme de rezolvat sau propriile resurse de protejat. Când se întâmplă aşa, calitatea deciziei cedează locul din faţă disputelor politice şi luptelor interioare. În exemplul privind compania de construcţii, şeful de şantier s-ar putea să considere avantajos pentru sine să supraestimeze mărimea echipei de lucru necesare. Pe de altă parte, contabilul va duce o cruciadă personală pentru restângerea costurilor cu forţa de muncă. Un simplu compromis între aceste două puncte de vedere extreme este posibil să nu ducă la cea mai bună sau creativă decizie (vezi **"În obiectiv:** *Proces decizional de grup care afectează calitatea programelor TV*")

**Dominarea.** Avantajele procesului decizional de grup vor fi rareori obţinute dacă întâlnirile sunt dominate de o singură persoană sau de o coaliţie. Chiar dacă o persoană dominantă are informaţii bune, acest stil nu va duce, prin însăşi natura lui, la acceptarea şi angajarea grupului. Dacă persoana dominantă este dezinformată, este foarte probabil ca decizia să fie ineficientă.

**Gândirea de grup.** Privind retrospectiv, aţi fost vreodată implicat într-o decizie de grup despre care ştiaţi că este "sortită eşecului" dar faţă de care v-aţi simţit incapabil să protestaţi? Poate aţi crezut că sunteţi singurul care are dubii asupra cursului acţiunii ales atunci. Poate aţi încercat să vorbiţi, dar ceilalţi v-au criticat că nu ţineţi cu echipa. Poate aţi constatat că încercaţi să strângeţi informaţii care să confirme corectitudinea deciziei, ignorând dovezile existente, că nu este aşa. Ce s-a întâmplat? Eraţi obsedat?

În capitolul 9 am discutat despre procesul ***conformității*** în cadrul social. După cum este de aşteptat, conformitatea poate avea o influență puternică în deciziile pe care le ia grupul. Influența extremă este vizibilă când apa-re gândirea de grup. Aceasta se întâmplă când presiunile grupului conduc la o eficiență mentală redusă, slabă exa-minare a realității şi judecată morală laxă.[41] Acceptarea unanimă a deciziilor este accentuată în dauna calității lor.

**ÎN OBIECTIV : Procesul decizional de grup dăunează calității programelor TV**

*Arnold Shapiro, un producător de film şi televiziune laureat al premiilor Oscar şi Emmy, explică calitatea îndoielnică a unei mari părți a programelor de televiziune contemporane:*

Cei mai mulți critici şi analişti se plâng de cât de puține programe bune sunt la televiziune. Dar eu sunt uimit că sunt atâtea câte sunt, ştiind câte trebuie ca să produci orice fel de program.

Acei producători care ajung să transmită seriale TV, filme sau spectacole de succes sunt supuşi la încercări la fel de dificile ca acelea pe care le-ar avea de trecut ca să ajungă următorul Preşedinte al Statelor Unite.

Ceea ce face ca procesul de punere în scenă a unui spectacol să fie atât de dificil este că fiecare proiect este făcut de un comitet. Comitetul constă dintr-o varietate de directori, producători, scenarişti, vedete, avocați, finanțişti şi oameni de afaceri, agenți, manageri, tehnicieni şi editori. Unii membri, ca finanțiştii, au mandate care restricționează sau alterează procesul de creație. Alții nu înțeleg sau nu sprijină viziunea creatorului sau a scenariştilor. Iar alții sunt mai puțin talentați sau creativi, dar nu au aflat încă.

Cel mai greu lucru este să produci cel mai bun program posibil respectând condițiile financiare pe care le pune postul TV sau altă sursă financiară. Dar, chiar după ce îndeplineşti toate cererile şi pretențiile postului TV, rămân de rezolvat diferende de creație permanente între membrii echipei de producție, care țin să comunice, adesea cu ardoare opiniile lor atât de diverse.

Din punctul de vedere al creației, producerea progamelor de către întregi comitete nu este cea mai bună metodă, dar ea este practicată. Admir de multe ori artistul singuratic care stă în fața pânzei sale şi pictează condus doar de imaginație şi talent, fără interferența altcuiva.

Producătorul executiv şi producătorul de seriale lucrează cu peste 100 de oameni din sectoarele creativ şi tehnic, plus directori ai rețelei şi ai studioului, pentru a produce şi livra fiecare episod la timp şi întocmai după buget - episoade care trebuie să mulțumească pe "coloneii" postului TV, pe agenții săi comerciali, pe agenții de publicitate şi reclamă şi pe cei de la promovare ca şi pe cei care fac de fapt spectacolul.

Cred că destui producători de televiziune doresc să ridice calitatea televiziunii comerciale cu programe elevate, pline de miez şi care să incite la reflecție - explorând condiția umană prin dramă, comedie şi orice gen nonficțiune, pentru a inspira telespectatorilor acțiuni şi opțuni pozitive. Dar mulți dintre aceşti producători constată că sunt psihologic înfrânți sau sunt forțați de privațiuni economice prelungite să vândă sau să producă orice fel de program care să fie în cele din urmă cumpărat de vreun post TV - indiferent cât de superficial şi insignifiant este în comparație cu obiectivele lor inițiale.

---

Sursa: Extras din Shapiro, A. (1992, 19 august) *Los Angeles Times*, pp F1, F5.

Psihologul Irving Janis, care a dezvoltat conceptul de gândire de grup, a intuit că rădăcina este o mare coeziune a grupului. Acum se pare că alți factori pot fi de egală importanță. Ei se referă la preocuparea pentru a obține aprobarea grupului şi izolarea grupului de alte surse de informare. Însă cel mai puternic motiv se observă că este promovarea unei anume decizii de către liderul grupului.[42] În orice caz, Janis oferă o listă detaliată asupra simptomelor gândirii de grup:

- *Iluzia invulnerabilităţii.* Membrii grupului sunt supraîncrezători şi dispuşi să-şi asume mari riscuri. Ignoră semnalele evidente de alarmă.
- *Raţionalizarea.* Problemelor şi contraargumentelor de neignorat li se dau interpretări raţionale spre a fi îndepărtate.
- *Iluzia moralităţii.* Deciziile pe care grupul le adoptă sunt nu doar percepute ca înţelepte, ci şi ca *moralmente* corecte.
- *Stereotipizarea celor din afară.* Grupul construieşte stereotipuri defavorabile ale celor din afară care sunt ţinta deciziilor.
- *Presiune pentru conformitate.* Membrii se presează reciproc să intre în rând şi să se conformeze vederilor grupului.
- *Autocenzurarea.* Membrii se conving pe ei înşişi să evite a da glas unor opinii contrare grupului.
- *Iluzia unanimităţii.* Membrii percep că au suport unanim pentru cursul ales al acţiunii.
- *Protecţia mentală.* Unii dintre membrii grupului pot adopta rolul de a "păzi" grupul de informaţii care merg în sens opus deciziilor.

Evident, victimele gândirii de grup operează într-o atmosferă de irealitate care ar trebui să ducă la decizii de calitate slabă. Gândirea de grup a fost implicată în procesul decizional care a dus la lansarea fatală a modulului Challenger.[44] Ea este vizibilă şi în decizia din cazul telescopului Hubble.[45] Pentru început, reiese că un lider dominant, responsabil cu testările interne, a izolat echipa de surse externe de informaţii. Au urmat simptomele: cel puţin 3 seturi de semnale de alarmă că oglinda este defectă au fost ignorate sau li s-au dat alte explicaţii (iluzia invulnerabilităţii şi raţionalizarea); Kodak a fost respins ca incompetent să testeze oglinda (stereotipizarea celor din afară); consultantul care a propus teste la Kodak a fost sever criticat dar el a simţit la sfârşit că încă n-a protestat destul (paza şi autocenzura); apărarea metodei proprii a fost văzută ca fiind mai mult "teologică" decât tehnică (iluzia moralităţii).

Ce-ar putea preveni gândirea de grup? Liderii trebuie să fie atenţi la a nu exercita presiuni nejustificate pentru un anume *rezultat* al deciziei, concentrându-se pe *calitatea procesului* decizional. Liderii ar trebui chiar să stabilească norme care să încurajeze şi să recompenseze pe dizidenţii responsabili. Unele dintre tehnicile procesului decizional pe care le vom discuta mai târziu ajută şi ele la prevenirea acestei tendinţe.

## *Cum tratează grupurile riscul?*

Aproape prin definiţie, problemele care sunt potrivite pentru deciziile de grup implică un anume grad de risc şi incertitudine. Aici se pune o întrebare foarte importantă: grupurile iau decizii care sunt mai mult sau mai puţin riscante decât deciziile individuale? Sau gradul de risc asumat de grup este pur şi simplu media riscului acceptat de membrii individuali? Evident, răspunsul este important. Gândiţi-vă la următorul scenariu:

> Tocmai s-a petrecut un accident la o uzină nucleară. Sunt disponibile câteva posibilităţi de corecţie pe loc, variind de la scumpe şi sigure până la ieftine dar riscante. În drum spre o întâlnire de urgenţă, fiecare inginer formulează o opinie despre ce ar trebui făcut. Dar ce va decide grupul?

Înţelepciunea convenţională oferă puţine predicţii clare despre decizia inginerilor. Pe de o parte, se argumentează uneori că grupurile vor lua decizii mai riscante decât indivizii pentru că numărul le dă siguranţă, adică responsabilitatea difuză pentru o decizie necorespunzătoare încurajează grupul să rişte mai mult. Pe de altă parte, se susţine că grupurile sunt prudente, cu membri care se verifică şi se echilibrează reciproc, astfel încât un rezultat conservator este sigur.

***Schimbarea în favoarea riscului.*** *Tendinţa grupurilor de a lua decizii mai riscante decât media riscului susţinut iniţial de membrii săi.*

Date fiind aceste contradicţii în raţionamentul prin bun simţ, istoria cercetării deciziilor de grup şi riscului este interesantă şi instructivă. J.A.F. Stoner, un student de la Massachusetts Institute of Technology, a adus în teza sa de masterat dovezi clare ale unei **schimbări în favoarea riscului** din procesul decizional.[46] Subiecţii au analizat cazuri ipotetice privitoare la risc, cum ar fi opţiunile de carieră sau decizii de investiţii. Ca indivizi, au recomandat un curs al acţiunii. Apoi au fost grupaţi şi grupurile, în urma discutării fiecărui caz, au venit cu o soluţie comună. În general, grupurile au înclinat spre soluţii mai riscante decât riscul mediu susţinut iniţial de membrii lor. Aceasta este schimbarea în favoarea riscului. Pe măsură ce alţii au condus studii menite să descopere cauzele, lucrurile s-au complicat. Pentru unele grupuri şi unele decizii, s-a constatat o

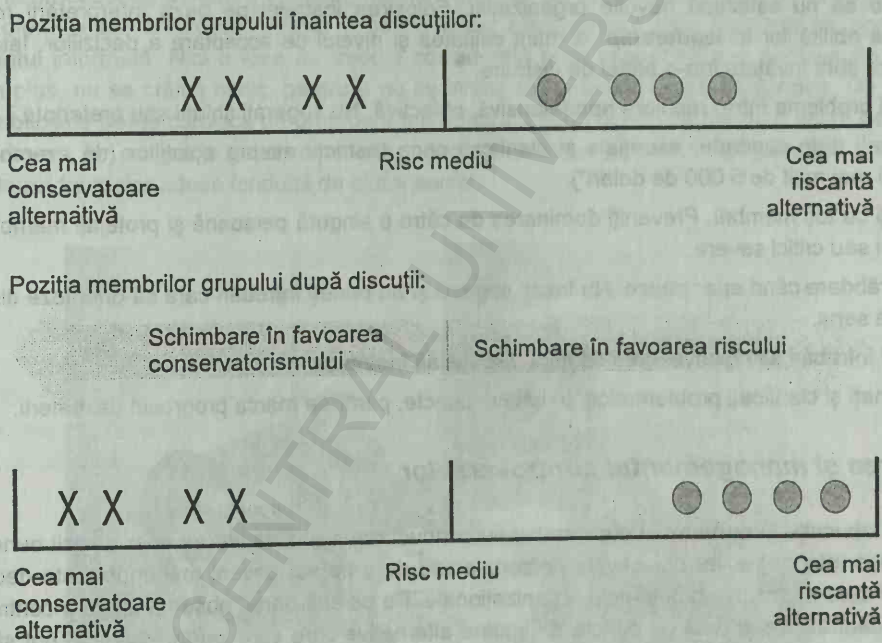
**schimbare în favoarea conservatorismului.** Cu alte cuvinte, grupurile au ajuns la decizii *mai puțin* riscante decât cele ale membrilor individuali înainte de interacțiune.

*Schimbare în favoarea conservatorismului. Tendința grupurilor de a lua decizii mai puțin riscante decât media riscului susținut inițial de membrii săi.*

Este acum clar că ambele schimbări sunt posibile şi că ele au loc într-o mare varietate de situații reale, inclusiv în deciziile de investiții şi cele de cumpărare. Dar ce determină tipul de schimbare? Se constată că un factor cheie este poziția inițială a membrilor înainte de a discuta problema. Acest lucru îl ilustrează fig. 12.4. După cum vedeți, când membrii grupului sunt oarecum mai conservatori înainte de interacțiune (vezi ○ ), ei înclină să prezinte o schimbare în favoarea conservatorismului atunci când discută problema. Când membrii grupului sunt oarecum dispuşi inițial să rişte (λ) schimbarea lor este în favoarea riscului. Altfel spus, *discuțiile de grup tind să polarizeze sau să exagereze poziția inițială a grupului.*[47] Întorcându-ne la accidentul nuclear, dacă inginerii preferă inițial o soluție mai conservatoare, vor adopta o strategie şi mai conservatoare în discuții.

**Figura 12.4.**

**Dinamica schimbărilor în favoarea riscului respectiv a conservatorismului, pentru două grupuri**




De ce se petrec aceste schimbări când grupurile iau decizii? Dovezile par să indice doi factori:[48]

- Discuțiile de grup generează idei şi argumente pe care membrii individuali nu le-au luat în considerație până în acel moment. Informațiile acestea favorizează în mod natural tendința inițială spre risc sau conservatorism. Din moment ce discuția oferă motive "mai multe" şi "mai bune" pentru tendința inițială, această tendință va fi finalmente exagerată.
- Membrii grupului încearcă să se prezinte ca asemănători în linii mari celorlați membri, "şi chiar mai buni". Astfel, ei încearcă să îi depăşească pe ceilalți în discuții prin adoptarea unei versiuni puțin mai hotărâte față de poziția inițială a grupului.

Pe scurt, directorii trebuie să fie atenți la această predispoziție a interacțiunilor de grup spre polarizarea nivelelor inițiale de risc. Dacă polarizarea rezultă dintr-un schimb rațional de informații, ea poate de fapt să

îmbunătăţească decizia. Dar dacă rezultă din dorinţa cuiva de a-i depăşi pe ceilalţi, duce la decizii de slabă calitate.

## ÎMBUNĂTĂŢIREA PROCESULUI DECIZIONAL ÎN ORGANIZAŢII

Este evident că procesul decizional organizaţional poate fi îmbunătăţit dacă decidenţii sunt încurajaţi să urmeze mai îndeaproape modelul procesului decizional raţional din fig. 12.2. Acesta ajută la stoparea variatelor subiectivisme şi greşeli pe care le-am pomenit în acest capitol. Fiecare din tehnicile ce urmează vizează acest obiectiv.

### *Instruirea liderilor de discuţie*

Când organizaţiile folosesc procese decizionale de grup, un lider numit este cel care convoacă grupul şi conduce discuţiile. Acţiunile lui pot "face şi desface" decizia. Pe de o parte, dacă liderul se comportă autocratic, încercând să "vândă" o decizie preconcepută, avantajele folosirii grupului dispar, iar acceptarea deciziei este afectată. Dacă liderul nu reuşeşte să exercite *nici* o influenţă, grupul poate ajunge la o decizie slabă, care să nu satisfacă nevoile organizaţiei. Folosirea instruirii pe baza interpretării rolurilor pentru dezvoltarea abilităţilor în ***leadership*** a mărit calitatea şi nivelul de acceptare a deciziilor. Iată exemple de abilităţi care sunt învăţate într-o astfel de instruire.[49]

- Puneţi problema într-o manieră nondefensivă, obiectivă. Nu sugeraţi soluţii sau preferinţe.
- Furnizaţi date concrete, esenţiale şi clarificaţi orice restricţii asupra soluţiilor (de exemplu "Nu putem cheltui mai mult de 5 000 de dolari").
- Lucraţi cu toţi membrii. Preveniţi dominarea de către o singură persoană şi protejaţi membrii grupului de atacuri sau critici severe.
- Aveţi răbdare când apar pauze. Nu faceţi sugestii şi nu puneţi întrebări care să orienteze discuţia într-un anume sens.
- Puneţi întrebări stimulative, care să facă discuţia să înainteze.
- Rezumaţi şi clarificaţi problematica, în câteva puncte, pentru a marca progresul dezbaterii.

### *Stimularea şi managementul controverselor*

Conflictele izbucnite între membrii organizaţiei nu conduc, de regulă, la luarea unor decizii bune. Indivizii vor opri circulaţia informaţiei, iar obiectivele personale sau de grup vor deveni mai importante decât pregătirea unei decizii care să rezolve problemele organizaţionale. Pe de altă parte, absenţa totală a controversei poate fi la fel de dăunătoare, o dată ce puncte de vedere alternative care sunt foarte relevante pot să nu mai iasă niciodată la suprafaţă. O astfel de absenţă a controversei este parţial responsabilă pentru efectul de gândire de grup şi în multe cazuri contribuie şi la escaladarea angajamentului faţă de un curs eşuat al acţiunii. Sufocarea controversei a avut rolul său în dezastrul modulului Challenger şi eşecul telescopului Hubble.

*Avocatul diavolului. O persoană numită pentru a identifica şi a pune în discuţie slăbiciunile unor propuneri de planuri sau strategii.*

Cercetările arată o diversitate de căi de a stimula controversele în grupurile de decizie - încorporarea membrilor cu pregătiri şi păreri diferite, formarea subgrupurilor pentru " a face problema bucăţele" şi stabilirea unor norme care să încurajeze membrii să împărtăşească deschis informaţiile.[50] Dar aceste tactici trebuie controlate atent pentru a avea siguranţa că nu generează conflict deschis. Abilitatea de a purta discuţia, menţionată în secţiunea precedentă, poate fi utilă. O metodă interesantă de stimulare a controversei este numirea unui **"avocat al diavolului"** care să pună în discuţie planurile şi strategiile existente, găsind motive pentru care ele nu ar trebui acceptate. De exemplu, o bancă se gândeşte să ofere un tip nou, inovativ, de cont. Detaliile care vor fi incluse în propunere includ valoarea dobânzii, soldul minim etc. Într-o

astfel de situație poate fi numit un comitet pentru a elabora susținerea ideii. Înainte de luarea deciziei, altcuiva i se va da misiunea de a citi lucrarea şi de "a o face bucățele", observând slăbiciunile potențiale. Astfel, decizia este luată în deplină cunoştință de cauză a argumentelor pro şi contra.

Faptele arată că prin controversa promovată de "avocatul diavolului" se îmbunătățește calitatea deciziei.[51] Însă, pentru a fi eficient, avocatul trebuie să-şi prezinte vederile într-o manieră obiectivă, neemoțională.

## *Tehnica de brainstorming tradițional*

Tehnica de brainstorming este ideea unui director de publicitate de pe Madison Avenue.[52] Scopul său major este creşterea numărului de soluții creative alternative pentru o problemă. Tehnica de brainstorming se concentrează mai degrabă pe *generarea* decât pe *evaluarea* ideilor. Dacă un grup generează un număr mare de idei, creşte şansa de a obține o soluție realmente creativă.

*Tehnica de brainstorming. Încercarea de a creşte numărul soluțiilor creative alternative prin concentrarea mai degrabă pe generarea decât pe evaluarea ideilor.*

Inițial, aceasta a fost concepută ca o tehnică de grup. S-a presupus că în procesul de generare a ideilor, membrii grupului se vor alimenta reciproc cu sugestii şi vor fi stimulați să ofere soluții creatoare. Pentru a obține acest efect, grupul este încurajat să opereze într-o manieră cu totul informală. Nici o idee nu trebuie considerată prea exagerată sau neobişnuită pentru a fi exprimată. În plus, nu se critică nimic, pentru a nu se inhiba nici o direcție utilă de gândire. De exemplu, o agenție de publicitate poate convoca un grup pentru a genera o nouă denumire pentru o pastă de dinți sau o băutură răcoritoare, iar o agenție guvernamentală poate convoca un grup care să genereze posibile soluții pentru depistarea fraudelor aduse fondului de ajutor social.

Stimularea controversei în grupuri, aşa cum se evidențiază în raportul anual la Roberts Pharmaceutical, poate genera idei noi şi provoca reconsiderarea planurilor şi strategiilor curente.

Tehnica tradiţională de brainstorming nu şi-a îndeplinit promisiunile în materie de creativitate. Cercetările au arătat convingător că, lucrând singuri, indivizii tind să genereze mai multe idei decât în grup.[53] Cu alte cuvinte, 4 oameni lucrând independent (şi încurajaţi să fie creativi şi nu evaluativi) vor genera mai multe idei decât într-un grup compus din ei înşişi. De ce? Explicaţiile probabile includ inhibarea, dominarea grupului de către un membru ineficient, sau simpla limitare fizică a unor oameni care încearcă să vorbească simultan. Vom discuta în altă secţiune despre alternativa electronică la brainstormingul tradiţional, care s-a dovedit reuşită.

## Tehnica de grup nominal

*Tehnica de grup nominal.* *O tehnică structurată pentru procesele decizionale de grup, în care ideile sunt generate fără interacţiune şi apoi evaluate sistematic în grup.*

Faptul că grupurile de brainstorming nominale (în sensul că lucrează individual, dar pentru o aceeaşi problemă) generează mai multe idei decât grupurile care interacţionează efectiv, a dat naştere tehnicii de grup nominal (TGN) pentru luarea deciziilor. Spre deosebire de brainstorming, TGN este preocupată atât de generarea cât şi de evaluarea ideilor.

Imaginaţi-vă o încăpere în care 7 până la 10 oameni stau în jurul mesei văzându-se bine unii pe ceilalţi; dar la începutul întâlnirii nu-şi vorbesc. În schimb, fiecare scrie idei pe o hârtie aflată în faţa lui. La sfârşitul a 5-10 minute, ideile sunt împărtăşite în mod structurat: pe rând, fiecare îşi prezintă ideile de pe lista sa. Un registrator le scrie pe tablă astfel încât să fie văzute de toţi. În acest moment al întâlnirii încă nu se face nici o discuţie, doar se înregistrează ideile narate individual. Caruselul se opreşte când nimeni nu mai are nimic de adăugat ca idee nouă. Faza următoare este discuţia, structurată astfel încât fiecare idee primeşte atenţia cuvenită înainte de a se trece la votul independent. Discuţia constă în solicitarea unor clarificări sau exprimarea sprijinului sau reticenţei în faţa fiecărei idei listate pe tablă. Urmează votarea. Fiecare membru, în scris, selectează priorităţile prin clasificare sau notare. Decizia grupului este rezultatul calculat matematic al voturilor individuale.[54]

După cum vedeţi, TGN separă atent generarea ideilor de evaluarea lor. Ideile sunt generate nominal (fără interacţiune) pentru a preveni inhibiţia şi conformitatea. Evaluarea permite interacţiune şi discuţie, dar se desfăşoară într-o manieră destul de structurată pentru a avea certitudinea că fiecare idee se bucură de atenţia cuvenită. Dezavantajul principal al TGN pare a consta din timpul şi resursele necesare pentru a grupa participanţii pentru o interacţiune "faţă în faţă". Tehnica Delphi a fost elaborată, parţial cu scopul de a birui acest obstacol.

## Tehnica Delphi

*Tehnica Delphi.* *O metodă de a pune laolaltă un mare număr de judecăţi experte folosind o serie de chestionare din ce în ce mai rafinate.*

Tehnica Delphi de luare a deciziei a fost pusă la punct de Rand Corporation pentru a prognoza schimbările în tehnologie. Spre deosebire de TGN, procesul Delphi se bazează doar pe un grup nominal - participanţii nu se angajează într-o interacţiune faţă în faţă. Astfel este posibilă implicarea unui mare număr de experţi fără să fie prezenţi în acelaşi loc în acelaşi timp. Trebuie spus că aceşti experţi nu iau decizia finală; ei pun la dispoziţie informaţii pentru decidenţii organizaţionali.

Miezul tehnicii Delphi îl formează o serie de chestionare trimise experţilor. Sunt cel puţin două rânduri de chestionare. Primul chestionar este general şi permite răspunsuri libere la probleme. Să presupunem că managerul general al unei mari corporaţii vrea să evalueze şi să îmbunătăţească programul de management al calităţii totale (TQM). Un eşantion aleator de manageri care au lucrat îndeaproape cu TQM vor primi un chestionar iniţial, ce le cere să listeze punctele tari şi slabe din program. Echipa acelui manager va pune cap la cap răspunsurile şi va pregăti un al doilea chestionar care va solicita propuneri de îmbunătăţire, împărtăşind eventual răspunsurile celorlalţi. Un al treiea chestionar va împărtăşi propunerile de îmbunătăţire

şi le va cere să noteze sau să clasifice fiecare propunere. Notele sau clasamentele vor fi prelucrate matematic şi rezultatul va fi prezentat preşedintelui corporaţiei pentru deliberare.

Un dezavantaj principal al tehnicii Delphi este timpul lung pe care îl implică fazele chestionarului, deşi acum faxul şi poşta electronică accelerează expedierea şi recepţionarea chestionarelor. În plus, eficienţa sa depinde de abilităţile de compoziţie ale celor chestionaţi şi de interesul lor faţă de problemă, din moment ce trebuie să lucreze singuri, nu ca parte a unui grup real. În ciuda acestor aspecte, Delphi este o metodă eficientă de a pune laolaltă un mare număr de judecăţi experte, cu evitarea problemelor de conformitate şi dominare care pot apărea în grupurile reale.

Institutul de cercetări pentru transporturi al Universităţii din Michigan foloseşte tehnica Delphi pentru a strânge aprecierile preşedinţilor de companii din industria automobilelor despre tendinţele viitoare în proiectarea şi marketingul automobilelor. Rezultatele arată dificultăţile previziunilor pe termen lung. Sondajul de acum 10 ani a supraestimat grav preţurile de azi la benzină şi a subestimat dimensiunile maşinilor şi extinderea importurilor japoneze.[56]

## GRUPURILE ELECTRONICE DE DECIZIE - PROMISIUNI ŞI PROBLEME

În încheierea capitolului să discutăm impactul pe care tehnologia electronică a informaţiei, mediată de computer, o are asupra procesului decizional în organizaţii. Aţi aflat poate de forme mai exotice, ca sistemele de suport decizional şi sistemele expert. Acestea folosesc baze de date compilate de experţi pentru a ajuta la diagnosticarea şi soluţionarea problemelor. Acum, vom considera, ceva mai puţin exotic dar la fel de intersant, formarea grupurilor electronice.

*Grupuri electronice. Grupuri de decizie ai căror membri sunt legaţi electronic , fără interacţiune "faţă în faţă".*

**Grupurile electronice** sunt pur şi simplu grupuri de decizie ai căror membri sunt legaţi între ei în reţea electronică şi nu "faţă în faţă". Un grup tipic interacţionează prin reţeaua de poştă electronică, trimiţând mesaje.

Compararea grupurilor electronice cu acelea "faţă în faţă" evidenţiază câţiva factori care pot afecta deciziile electronice. În primul rând, membrii au posibilitatea să introducă informaţiile anonim. Chiar dacă contribuţiile nu sunt anonime, oamenii se pot *simţi* oarecum mai anonimi decât într-un grup "faţă în faţă". În al doilea rând, lipsesc sursele de informare vizuală despre ceea ce simt alţii, constând în limbajul corpului şi tonul vocii. În fine, în grupurile electronice pot "vorbi" mai mulţi inşi o dată. După cum vom vedea, aceste diferenţe influenţează structura socială a grupurilor şi, în consecinţă, procesul decizional.

### *Tehnica electronică de brainstorming*

*Tehnica electronică de brainstorming. Folosirea tehnologiei computerizate pentru îmbunătăţirea practicilor tradiţionale de brainstorming.*

Unele cercetări asupra grupurilor electronice s-au concentrat pe aspectul generării ideilor în procesul decizional. **Tehnica electronică de brainstrorming** foloseşte tehnologie computerizată pentru a atinge aceleaşi obiective ca şi cea tradiţională: generarea de idei noi, fără evaluare.

După cum observam mai înainte, interacţiunea "faţă în faţă" reduce performanţa individuală. Dar ce se întâmplă într-un grup electronic de brainstorming?

Dacă au mai mult de doi membri, grupurile acestea sunt mai performante în braistorming decât cele tradiţionale, atât în cantitate cât şi în calitate.[57] Pe măsură ce grupurile electronice devin mai mari, ele tind să producă mai multe idei, dar raportul idei / persoană rămâne constant. În contrast, când grupurile "faţă în faţă" se măresc, sunt generate din ce în ce mai puţine idei pe persoană (aduceţi-vă aminte de ***chiulul social*** din capitolul 8). Ce explică succesul tehnicii electronice? Reducerea inhibării legate de participare şi posibilitatea de a comunica ideile fără a-i mai aştepta pe alţii par să fie motivele principale. Observaţi că aceşti factori devin deosebit de importanţi când grupul se măreşte. Unele organizaţii au aplicat tehnica de brainstorming cu

grupuri electronice de peste 30 de membri.

### *Mai departe de brainstorming*

Alte cercetări asupra grupurilor electronice au mers mai departe de brainstorming pentru a vedea ce se întâmplă în cazul deciziilor complexe şi complete care cer să se ajungă la o soluţie. Rezultatele pun în lumină atât promisiuni cât şi probleme.[58]

Grupurile electronice înclină să fie mai echilibrate decât cele "faţă în faţă". Barierele de statut tind să dispară şi participarea este mai uniform distribuită între membri. Într-un studiu asupra directorilor s-a constatat că în întâlnirile "faţă în faţă", era de 5 ori mai mare probabilitatea ca bărbaţii şi nu femeile să facă propunerea iniţială pentru o decizie. Într-o înâlnire electronică probabilitatea devenea egală. Această egalitate este, evident, un lucru bun. Pe de altă parte, comunicarea electronică a încurajat mesajele impulsive, dure şi exprimarea unor păreri extremiste ("inflamate").

Pentru unele grupuri consolidate, întâlnirile electronice accelerează procesul decizional. Dar pentru cele nou-formate, interacţiunea electronică încetineşte invariabil procesul şi duce la dificultăţi în privinţa atingerii consensului. "Inflamarea" poate fi o explicaţie parţială, dar lipsa semnalelor verbale şi nonverbale face dificilă recunoaşterea tendinţelor subtile pentru ajungerea la consens. Aceasta sugerează nevoia pentru o versiune electronică a abilităţilor de lider de discuţie listate mai sus.

### *Agenda managerului* Reîncadrarea problemei de la Pizza Hut

1. Definirea problemei de la Pizza Hut în termenii soluţiei ar fi cam aşa: Domino este concurentul nostru direct. Domino livrează pizza la domiciliu şi noi nu. Putem soluţiona problema oferind şi noi astfel de livrări. Această soluţie este foarte limitată în termeni de potenţial de creştere pentru că nu extinde nimic, doar ia înapoi de la concurent o serie de clienţi.

2. Pizza Hut a instituit livrarea la domiciliu. Însă s-a şi reîncadrat pe sine ca o companie de *distribuire* mai degrabă decât ca un lanţ de *restaurante* profilate pe pizza. Deşi distincţia pare de nuanţă, consecinţele sunt însemnate. Reîncadrarea a făcut compania să urmărească aranjamente prin care să servească pizza în şcoli, spitale, aeroporturi, bufetele interioare ale companiilor şi chiar ale supermagazinelor. Veniturile s-au dublat. Firma examinează în prezent posibilitatea folosirii reţelei de distribuţie pentru alte produse alimentare, constatând că reîncadrarea este esenţială într-o afacere profilată pe servicii.

O altă tendinţă manifestă pentru grupurile electronice, în raport cu cele "faţă în faţă", este aceea de a lua decizii mai aproape de extreme mai ales când este vorba de risc. Dacă tendinţa se confirmă este ceva într-adevăr supărător, pentru că, după cum am arătat, grupurile "faţă în faţă" ele însele au probleme în tratarea riscurilor. Poate oamenii se simt mai puţin responsabili pentru deciziile electronice.

Impactul grupurilor electronice asupra deciziilor organizaţionale este de evidentă importanţă pentru manageri. Astfel de grupuri oferă un mare potenţial de depăşire a barierelor de timp şi spaţiu pentru îmbunătăţirea deciziilor. În acelaşi timp este clar că ele adaugă aspecte complexe incitantei misiuni de a lua decizii bune.

## REZUMAT

- Procesul decizional este procesul prin care se dezvoltă angajarea faţă de un anume curs al acţiunii. Alternativ, poate fi văzut ca un proces de rezolvare a problemelor. O problemă există atunci când este perceput un hiatus între starea de lucruri existentă şi cea dorită.
- Unele probleme sunt bine structurate, ceea ce înseamnă că starea existentă şi cea dorită sunt clare, ca şi mijlocul de a ajunge de la una la alta. Problemele bine structurate sunt adesea rezolvate cu programe, care nu fac decât să standardizeze soluţiile. Procesul decizional

programat este eficient câtă vreme programul este dezvoltat rațional, iar condițiile nu se schimbă.

- Problemele structurate impropriu conțin o combinație între stare existentă şi starea dorită neclare şi/sau metode neclare de a ajunge de la una la alta. Ele tind să fie individualizate şi nerecurente, cerând procese decizionale neprogramate, în care un rol îl are modelul rațional.
- Procesul decizional rațional cuprinde (1) identificarea problemei, (2) căutarea informațiilor, (3) dezvoltarea soluțiilor alternative, (4) evaluarea alternativelor, (5) alegerea celei mai bune, (6) implementarea şi (7) evaluarea continuă a alternativei implementate. Decidentul imaginar, perfect rațional are acces liber şi gratuit la toate informațiile relevante, le poate procesa cu acuratețe şi are un singur obiectiv final - maximizarea câştigului economic. Decidenții din realitate trebuie să accepte raționalitatea limitată. Ei nu au acces liber şi gratuit la informații, iar mintea umană are o capacitate limitată de procesare a informațiilor şi este susceptibilă de subiectivitate cognitivă. În plus, constrângerile de timp şi considerațiile politice pot cântări mai mult decât câştigul economic anticipat. Ca rezultat, decidenții în regim de raționalitate limitată urmăresc de obicei satisfacerea (aleg o soluție care este "destul de bună") mai degrabă decât maximizarea. Apărarea perceptuală, viziunea post-factum defectuoasă, încercarea de a recupera *costuri nerecuperabile*, informația inadecvată şi supraîncărcarea cu informații pot dăuna calității deciziilor.
- De multe ori grupurile pot lua decizii mai bune decât indivizii, datorită vigilenței şi capacității potențiale de a genera şi evalua mai multe idei. Membrii grupului sunt mai dispuşi să accepte o decizie în care au fost ei înşişi implicați. Pentru o problemă dată, grupurile vor lua frecvent decizii mai bune decât indivizii. Dar folosirea grupurilor ia mult timp şi poate genera conflicte. În plus, grupurile pot cădea pradă gândirii de grup, în care presiunile sociale pentru conformare la o anume decizie pot cântări mai mult decât raționalitatea. De asemenea, grupurile pot lua decizii care sunt mai riscante sau mai conservatoare decât cele ale indivizilor.
- Încercările de a îmbunătăți procesul decizional cuprind instruirea liderilor de discuții, stimularea controverselor, tehnica brainstorming, tehnica grupului nominal şi tehnica Delphi.
- Grupurile electronice sunt grupuri de decizie care interacționează electronic şi nu față în față. Tehnica electronică de brainstorming este eficientă în generarea ideilor, şi participarea în procesul decizional electronic tinde să fie echilibrată. Dar grupurile electronice au dificultăți în a ajunge la consens şi sunt înclinate să ia decizii mai riscante decât cele față în față.

## CONCEPTE CHEIE

Proces decizional
Problemă
Probelmă bine structurată
Problemă impropriu structurată
Raționalitate perfectă
Raționalitate limitată
Încadrare
Subiectivitate cognitivă
Subiectivitate de confirmare
Supraîncărcare cu informații
Maximizarea
Efectul de ancorare
Satisfacere
Costuri nerecuperabile
Escaladarea angajamentului
Viziunea post-factum
Responsabilitatea difuză
Gândirea de grup
Schimbarea în favoarea riscului
Schimbare în favoarea conservatorismului
Avocatul diavolului
Tehnica brainstorming
Tehnica de grup nominal
Tehnica Delphi
Grupuri electronice
Tehnica electronică de brainstorming

## ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUŢII

1. Directorul unui spital orăşenesc crede că există o rată prea mare a fluctuaţiei în rândul asistentelor medicale. Aproximativ 25% din personal demisionează anual, conducând la costuri mari de înlocuire şi fragmentarea serviciilor. Folosiţi modelul decizional din fig. 12.1 pentru a examina modul în care directorul poate proceda pentru a rezolva problema. Discutaţi probabilele limitări ale raţionalităţii în decizia directorului.

2. Daţi un exemplu de modul în care încadrarea problemei afectează procesul decizional subsecvent.

3. Descrieţi un episod decizional (din şcoală, serviciu sau viaţa personală) în care aţi cunoscut supraîncărcarea cu informaţii. Cum aţi răspuns? A fost afectată calitatea deciziei dv.?

4. Multe universităţi trebuie să înregistreze mii de studenţi pentru cursuri, după opţiuni, în fiecare semestru. Este aceasta o problemă bine sau impropriu structurată? Cere o decizie programată sau neprogramată? Argumentaţi.

5. O echipă de audit nu reuşeşte să detecteze un caz de măsluire a cifrelor care se petrece de câteva luni la o bancă. Cum ar putea echipa să folosească viziunea post-factum pentru a-şi justifica deciziile defectuoase?

6. Un grup de planificare foarte unit dintr-o însemnată companie de petrol este pe cale să pună la punct programul strategic pe termen lung. Conducătorul grupului este conştient de problema gândirii de grup şi vrea s-o prevină. Ce etape ar trebui să parcurgă?

7. Discutaţi implicaţiile responsabilităţii difuze, schimbările în favoarea riscului sau a conservatorismului pentru membrii unui consiliu de decizie pentru eliberări condiţionate.

8. Discutaţi modul în care conceptele de gândire de grup şi de escaladare a angajamentului se leagă de cazurile de decizii neetice (şi de acoperirea lor) în afaceri.

9. Care sunt asemănările şi diferenţele dintre tehnica de grup nominal şi tehnica Delphi? Care sunt avantajele şi dezavantajele comparative?

10. Discutaţi motivele pentru care decidenţii pot să aloce în continuare resurse în cazul în care acţiunea se îndreaptă spre eşec.

## EXERCIŢIU PRACTIC
### Dilema camionului cel nou

***Pregătirea pentru rol***

Profesorul va proceda astfel:

1. Citeşte instrucţiunile generale întregii clase.

2. Scrie pe tablă date privind numele, durata în serviciu, construcţia şi vechimea camionului.

3. Împarte clasa în grupuri de câte şase. Membrii rămaşi se vor alătura grupurilor existente, ca observatori.

4. Împarte rolurile fiecărui grup, prin înmânarea cartonaşelor cu următoarele nume : Chris Marshall, Terry, Sal, Jan, Sam şi Charlie. Cere fiecăruia să citească doar rolul său. Instrucţiunile nu mai trebuie consultate o dată ce începe interpretarea rolurilor.

5. După citirea instrucţiunilor, îi cere lui Chris să se ridice.

6. Când Chris Marshall-ii tuturor grupurilor s-au ridicat, cere fiecărui membru al echipajului să arate cartonaşul propriu, aşa încât fiecare Chris să ştie cine este acela.

### *Mersul jocului*

1. Profesorul începe printr-o declaraţie de tipul: "Chris Marshall a cerut echipei sale să aştepte în birou. Aparent Chris vrea să discute ceva cu echipa. Când se va aşeza însemnă că s-a întors. Ce vă veţi spune unii altora depinde în întregime de voi. Sunteţi gata? Toţi Chris Marshall-ii să ia loc. "

2. Jocul continuă 25 - 30 de minute. Cele mai multe grupuri ajung la o înţelegere în acest interval.

### *Colectarea rezultatelor*

1. Fiecare supraveghetor raportează pe rând soluţia echipei sale. Profesorul rezumă pe tablă cu iniţialele fiecărui mecanic de reparaţii şi cu săgeţi care să arate care camion merge la cine.

2. Se face un tabel cu numărul celor care obţin alt camion, cu membrii echipei care consideră decizia ca nedreaptă şi cu evaluarea soluţiei date de supraveghetorul echipei.

## Discutarea rezultatelor

1. Compararea soluţiilor va releva diferenţe în numărul celor care obţin alt camion, care obţin unul nou, care sunt nemulţumiţi etc. Discutaţi modul în care aceeaşi factori produc rezultate diferite.

2. Calitatea soluţiei poate fi măsurată prin camioanele reţinute. Calitatea maximă cere dispensarea de camioanele cele mai proaste. Evaluaţi calitatea soluţiilor la care s-a ajuns.

3. Nivelul de acceptare este indicat de numărul mic al nemulţumiţilor. Evaluaţi soluţiile sub această dimensiune.

4. Listaţi probleme similare problemei camionului nou. Observaţi în ce măsură grupul va generaliza soluţia găsită.

## Instrucţiuni generale

Acesta este un exerciţiu de interpretare a unor roluri. *Nu citiţi rolurile date mai jos până nu vi se spune de către profesor!*

Sunteţi mecanic de reparaţii pentru instalaţii de utilităţi. În fiecare zi mergeţi în diferite locuri din oraş să faceţi reparaţii. Fiecare dintre dumneavoastră conduce un camion mic, pe care vă străduiţi să-l faceţi să arate cât mai bine. Aveţi un sentiment posesiv şi vă place să-l ţineţi în bună stare de funcţionare. Natural, v-aţi mândri cu un camion nou.

Iată câteva date despre camioane şi despre echipa care îi raportează lui Chris Marshall, supraveghetorul acesteia:

Terry - 17 ani în firmă, are un Ford vechi de 2 ani

Sal - 11 ani în firmă, are un Dodge vechi de 5 ani

Jan - 10 ani în firmă, are un Ford vechi de 4 ani

Sam - 5 ani în firmă, are un Ford vechi de 3 ani

Charlie - 3 ani în firmă, are un Chevrolet vechi de 5 ani

Cei mai mulţi dintre dumneavoastră îşi au toată activitatea în oraş, iar Jan şi Sam acoperă suburbiile.

Veţi fi unul dintre cei menţionaţi şi vi se vor da şi instrucţiuni individuale. Jucându-vă rolul, trebuie să acceptaţi faptele aşa cum sunt şi să vă asumaţi şi atitudinile specifice. De la acest punct, lăsaţi-vă sentimentele să evolueze în concordanţă cu evenimentele rezultate din desfăşurarea jocului. Când apar fapte sau evenimente care nu sunt acoperite de roluri, improvizaţi ceva plauzibil.

La începutul jocului, presupuneţi că Chris a convocat echipa în biroul său.

***Rolul lui Chris Marshall, supraveghetor.*** Sunteţi supraveghetorul unei echipe de reparaţii, ai cărei membri conduc fiecare câte un mic camion de serviciu, mergând în diferite locuri. Din când în când primiţi un camion nou la schimb cu unul vechi şi nu vă puteţi decide cui să i-l distribuiţi. Adesea se creează frecuşuri pentru că fiecare se simte îndreptăţit să primească maşină nouă, aşa că vă vine greu să ţineţi cumpăna dreaptă. De fapt, de obicei se dovedeşte că, indiferent ce decideţi dumneavoastră, cei mai mulţi cred că este greşit. Acum vi s-a alocat un Chevrolet nou, şi problema s-a redeschis.

Pentru a vă descurca, aţi decis să faceţi un grup de decizie din înşişi membrii echipei. Le veţi spune despre noua maşină şi le veţi pune problema în termenii modalităţii celei mai drepte de a o repartiza. Nu luaţi poziţie dumneavoastră înşivă, pentru că doriţi să faceţi ceea ce echipa consideră drept. Însă faceţi ce se poate pentru a se ajunge la o decizie.

***Rolul lui Terry.*** Când noul Chevrolet devine disponibil, vi se pare că dumneavoastră trebuie să-l luaţi pentru că aveţi cea mai mare vechime şi nu vă place camionul de acum. Propria dumneavoastră maşină de acasă este un Chevrolet şi preferaţi un Chevrolet, aşa cum aţi avut înaintea Ford-ului de acum.

***Rolul lui Sal.*** Simţiţi că-l meritaţi. Camionul de acum este vechi şi pentru că Terry are unul destul de nou, dumneavoastră trebuie să urmaţi. Aţi avut grijă perfectă de acest Dodge şi arată ca nou. Oamenii trebuie să fie recompensaţi dacă au grijă de lucrurile companiei ca de ale lor.

***Rolul lui Jan.*** Aveţi de condus cel mai mult, pentru că lucraţi în suburbii. Aveţi un camion destul de vechi şi vi se pare că ar trebui să vi se dea unul nou, din cauza distanţelor.

***Rolul lui Sam.*** Încălzirea din maşina de acum este inadecvată. De când Charlie i-a lovit portiera cu spatele maşinii lui, uşa nu s-a mai reparat cum trebuie şi lasă prea mult curent, căruia îi atribuiţi răcelile frecvente. Vreţi o maşină nouă pentru că aveţi o groază de condus. Câtă vreme are cauciucuri şi frâne bune şi este confortabilă, nu vă pasă ce marcă este maşina.

***Rolul lui Charlie.*** Aveţi cel mai nenorocit camion

din toată echipa. Are cinci ani şi înainte de a-l lua dumneavoastră era o ruină. Niciodată n-a fost bun şi iată că dumneavoastră l-aţi dus 3 ani. Este timpul să obţineţi unul bun şi vi se pare că următorul trebuie să fie al dumneavoastră. Aveţi un carnet de conducere curat. Singurul accident a fost când aţi lovit portiera lui Sam, fiindcă a deschis-o pe când ieşeaţi cu spatele din garaj. Speraţi că noul camion să fie un Ford, fiindcă vă place să conduceţi marca aceasta.

---

Sursa: Adaptare din Maier, N.R.F. & Verser, G.C. (1982) *Psychology in industrial organizations* (ed. a 5-a) Houghton Mifflin Co.

## STUDIU DE CAZ
## O nouă direcţie în teatrul Scena

Consiliul teatrului Scena se strânsese ca să audieze propunerile directorului artistic pentru stagiunea anului următor. Mark Buck, directorul artistic, avea reputaţia că aduce la rampă comedii populare, şi cei mai mulţi membri ai consiliului aşteptau propuneri în această direcţie şi în acest an.

Buck a intrat în sala de consiliu şi după câteva remarci generale a început să vorbească despre planurile sale. Pe măsură ce vorbea, consilierii se uitau uimiţi unii la alţii. Buck propunea un nou drum, cuprinzând începerea lucrului la o tragedie shakespeariană şi producţia unei piese de Arthur Miller. La sfârşitul acestei propuneri total neaşteptate, şi-a rotit ochii peste auditoriu. "Vreo întrebare?" a întrebat, mai degrabă cu blândeţe, în timp ce se bucura în taină de uluiala evidentă a consilierilor. Îi plăcea să ia oamenii prin surprindere!

Joan Carlisle, preşedinta consiliului, era singura care nu era surprinsă, pentru că Buck o abordase în urmă cu câteva săptămâni, dându-i o idee despre planul său. Buck, avea ea o suspiciune vicleană, era decis în primul rând să-şi promoveze propria carieră. Ştiut ca "om de comedie" înainte de toate, el risca să rămână astfel etichetat în lumea teatrului. Doar rotunjindu-şi experienţa şi prin alte producţii putea spera să progreseze.

Carlisle, însă, vedea multe posibilităţi într-o propunere de stagiune "serioasă" , chiar dacă ştia că va fi respinsă, ca fiind temerară, de către membrii mai vechi ai consiliului. Implicarea ei în teatrul Scena se baza pe o angajare sinceră în dezvoltarea culturală a comunităţii. În ultima vreme prietenii şi familia o criticaseră pentru că nu insista ca la teatru să se facă o muncă mai "semnificativă din punct de vedere cultural". Când auzise prima oară propunerea lui Buck, decisese că o va sprijini şi în consecinţă începuse să se gândească la obţinerea sprijinului celorlaţi.

Acum, se întoarse spre Robert Ramsay, care fusese adus în consiliu pentru legăturile sale cu comunitatea oamenilor de afaceri. "Avem în faţă o propunere interesantă, Robert. Ce zici?"

Ştia că Ramsay fusese recent pus într-o situaţie stânjenitoare în faţa consiliului, din cauza inabilităţii sale de a strânge bani pentru teatru. Mai ştia şi că o parte a reticenţei companiilor în a sprijini teatrul se datora faptului că piesele sale nu erau considerate suficient de serioase. Se gândea că, astfel stând lucrurile, Ramsay va sprijini noua linie propusă de Buck.

Aşa a şi fost. "Cred că este o idee minunată. Şi sunt sigur că acest tip de stagiune va fi sprijinit de comunitatea oamenilor de afaceri" a spus Ramsay.

Alţi câţiva au protestat puternic. Cel mai vehement a fost Olaf Vickers, un dramaturg local de oarecare reputaţie. În ultimii ani se montaseră la Scena câteva din comediile sale. Argumentele prezentate de Buck, Carlisle şi Ramsay au reuşit să potolească obiecţiunile, cel puţin până la punctul în care s-a decis să fie examinate implicaţiile financiare şi de marketing, întâlnirea următoare fiind fixată peste două săptămâni.

Când s-au întâlnit din nou, peste o lună, poziţiile de atac erau mult mai clare. A vorbit întâi Olaf Vickers. "Propun să respingem propunerea pentru o stagiune "tragică". Teatrul a fost dintotdeauna reputat pentru piesele sale comice şi această reputaţie nu trebuie abandonată cu uşurinţă. Cred că directorul nostru artistic trebuie să se ducă înapoi şi să-şi regândească propunerea."

Însă Joan Carlisle era gata cu un răspuns. "Îmi dau seama ce simţi", a spus ea. Dar trebuie să ne gândim şi la alţi factori. De ani de zile teatrul nostru pierde bani şi rămâne o întrebare deschisă cât vor mai dura finanţările din partea diverselor consilii guvernamentale de artă. După cum v-am spus anul trecut, unii guvernanţi sunt foarte preocupaţi ca noi să ne autofinanţăm din încasări şi din donaţii din afară. După cum o văd eu,

propunerea ne dă şansa să facem tocmai aceasta. I-am cerut lui Mark Buck să facă un sondaj neoficial printre iubitorii de teatru din comunitatea noastră şi cred că rezultatele vi se vor părea interesante."

S-a ridicat directorul artistic. "Am reuşit să facem un eşantion aleator dintre cei care merg la teatru, luându-i din listele de subscripţii ale celorlalte teatre din oraş. Câţiva funcţionari din serviciul administrativ le-au dat telefoane şi au făcut un sondaj asupra preferinţelor acestora. Rezultatele arată că majoritatea ar susţine o stagiune "tragică" . Aşa că mă aştept ca încasările să sprijine propunerea mea."

S-a aşezat, într-un murmur general. Carlisle i-a cerut apoi lui Ramsay să vorbească. "Am făcut lobby printre oamenii de afaceri. Anumite corporaţii şi-au manifestat interesul în sprijinirea unei stagiuni "serioase". Cred că pot să spun că de fapt am putea conta pe un sprijin destul de serios al comunităţii de afaceri dacă ne decidem să mergem înainte."

O dezbatere aprinsă a urmat acestor declaraţii. În timp ce unii dintre membrii consiliului care nu avuseseră nici o părere până atunci înclinau să accepte propunerea, o minoritate semnificativă, în frunte cu Olaf Vickers, se opunea. Şedinţa s-a ridicat fără să se ajungă la vreun rezultat, pentru că ar fi fost necesară o majoritate de două treimi pentru ca propunerea să treacă. A fost decisă o nouă întâlnire în următoarea săptămână, pentru a rezolva criza.

În timpul acelei săptămâni, Joan Carlisle l-a vizitat pe Olaf Vickers. După o discuţie politicoasă despre generalităţi din teatru, a ajuns la subiect. "Ştii, Olaf, " a spus ea cu tristeţe, "este păcat că nu sprijini propunerea pentru o stagiune "serioasă".

"De ce?" a întrebat-o dramaturgul, suspicios.

"Ei, tocmai vorbeam cu Buck zilele trecute, şi el voia să te roage să scrii ceva pentru închiderea stagiunii. Zicea că este sigur că o piesă serioasă scrisă de tine este exact ce trebuie ca să închidă anul".

"Mă bucur că şi-a adus aminte de o parte a mandatului acestui teatru" bombăni Vickers. "În fond, se aşteaptă de la Scena să se dedice dezvoltării noilor autori locali".

"Şi el ia foarte în serios acest angajament" răspunse Carlisle. "Şi eu la fel, poţi să fii sigur. De aceea, dacă ar fi să mergem înainte cu sugestia lui, aş acţiona ca piesa să ţi se comande imediat. Sper că o să ajungem la o înţelegere când o să ne întâlnim data viitoare" mai adăugă ea, ridicându-se să plece.

"Poate", răspunse Vickers, gânditor.

La următoarea întâlnire, Vickers a anunţat că după ce a mai reflectat, s-a răzgândit şi susţine acum noua stagiune. Câteva săptămâni mai târziu s-a anunţat că i s-a cerut, în calitate de dramaturg local, să scrie o piesă serioasă, care va închide stagiunea.

---

Sursa: Morgan, G. (1989) *Creative organization theory*, Newbury Park, CA: Sage

1. În sensul formal al cuvântului, care este problema generală cu care se confruntă consiliul teatrului Scena? Este o problemă bine sau impropriu structurată?

2. Cum au încadrat problema diferiţii membri ai consiliului? Ce anume explică diferenţele?

3. În ce măsură consiliul s-a supus sau a deviat de la modelul procesului decizional raţional prezentat în fig. 12.1?

4. Există vreo dovadă de escaladare a angajamentului faţă de un curs eşuat al acţiunii? De gândire de grup? Dacă da, explicaţi-le.

5. Discutaţi despre meritele sau lipsa de merite a folosirii acestui anume grup pentru a lua această anume decizie. În general, este aceasta tipul de problemă care să justifice folosirea grupurilor?

6. Consiliul se dovedeşte a fi pe cale să aprobe un demers destul de riscant în ceea ce priveşte teatrul serios. Folosiţi încadrarea pentru a explica decizia, apoi folosţi dinamica grupurilor.

7. Puteţi sugera, retrospectiv, vreo îmbunătăţire în procesul decizional?

## OBIECTIVE DE STUDIU

## DUPĂ CE VEȚI FI CITIT CAPITOLUL 13 AR TREBUI SĂ FIȚI CAPABIL SĂ:

1. DEFINIȚI PUTEREA ȘI SĂ TRECEȚI ÎN REVISTĂ BAZELE PUTERII INDIVIDUALE.
2. EXPLICAȚI CUM OBȚIN OAMENII PUTEREA ÎN ORGANIZAȚII.
3. DISCUTAȚI CONCEPTUL DE ÎMPUTERNICIRE.
4. TRECEȚI ÎN REVISTĂ DIFERITE TACTICI DE INFLUENȚARE.
5. OFERIȚI UN PROFIL AL CELOR CE CAUTĂ PUTEREA.
6. EXPLICAȚI CONTINGENȚELE STRATEGICE ȘI SĂ DISCUTAȚI CUM OBȚIN SUBUNITĂȚILE PUTEREA.
7. DEFINIȚI POLITICILE ORGANIZAȚIONALE ȘI SĂ DISCUTAȚI VARIATELE LOR FORME.
8. DEFINIȚI ETICA ȘI SĂ TRECEȚI ÎN REVISTĂ DILEMELE ETICE CU CARE SE CONFRUNTĂ MANAGERII.

PUTEREA, POLITICILE ORGANIZAȚIONALE ȘI ETICA - TOATE AU JUCAT UN ROL ÎN DEMITEREA LUI MARK JORGENSEN ȘI EVENTUAL ÎN REABILITAREA SA LA PRUDENTIAL INSURANCE COMPANY OF AMERICA.

BCU IAȘI

# CAPITOLUL 13

# PUTERE, POLITICĂ ŞI ETICĂ

**MARK JORGENSEN ŞI PRUDENTIAL INSURANCE COMPANY**

*Mark Jorgensen credea despre sine că nu este decât un om cinstit expunând un caz de fraudă la fondurile pentru valori imobiliare pe care le conducea pentru o companie de servicii financiare, Prudential Insurance Company of America. Apoi lumea lui s-a prăbuşit. Şeful, care-i fusese cândva prieten, l-a părăsit. Cercul de colegi îl evita. Avocaţii companiei îl acuzau de încălcarea legii. Cândva un funcţionar superior puternic şi respectat, ajunsese să se ascundă în biblioteca publică stânjenit de situaţia sa - i se interzisese să mai calce la birou - sperând doar ca vecinii să nu afle. Lunga sa carieră de succes părea să se stafidească într-un sfârşit jalnic. În februarie a venit clipa cea mai amară, telefonul unui şef de departament, anunţându-l că a fost demis.*

*Cum de s-a putut întâmpla? El şi soţia sa, Billie, s-au rugat şi au consultat Biblia. În noaptea aceea au zăcut în pat, incapabili să doarmă. Au vorbit despre situaţia lor financiară, îngrijoraţi de ce s-ar întâmpla dacă asigurările de sănătate le-ar fi tăiate. Au decis că pot supravieţui financiar doar dacă vând casa.*

*Copleşită, Billie Jorgensen s-a agăţat de soţul ei şi a plâns. Se părea că au fost învinşi.*

*« Acela a fost punctul de minim » a spus dl Jorgensen într-un interviu recent. « Era foarte, foarte trist. Toate visele şi aspiraţiile noastre se prăbuşiseră pur şi simplu. »*

*Apoi, luna trecută, salvarea - sub forma altui telefon. De data aceasta cel care a vorbit era cel mai puternic om de la Prudential, gigantul serviciilor financiare, preşedintele consiliului director, Robert Winters. A vrut să stabilească o întâlnire cu dl Jorgensen ca să-i aducă la cunoştinţă câteva veşti uluitoare: Acum Prudential crede ce spusese el. Mai mult, compania vrea să-i redea postul şi să-l concedieze pe cel pe care Jorgensen îl acuzase că supraevaluează valoarea proprietăţilor în fondurile pentru valori imobiliare.*

*Această întorsătură a fost rezultatul perseverenţei omului care, chiar şi atunci când s-a simţit mai lipsit de putere ca niciodată, a impresionat pe unii dintre cei mai mari investitori instituţionali ai companiei Prudential cu voinţa sa de a lupta pentru propriile convingeri. Confruntată cu chestionări permanente din partea acestora, compania a scos din raft dosarul anchetei interne care stabilea că nu există nimic greşit - şi a dispus o a doua investigaţie. Constatările acesteia din urmă, întinse pe sute de pagini, au putut fi rezumate în patru cuvinte: Mark Jorgensen avea dreptate.*

*Prudential şi-a dat seama că s-a pus într-o situaţie neobişnuită pentru lumea corporaţiilor americane - aliată cu un alarmist (**whistle-blower**) şi luptându-se luni în şir cu unul din funcţionarii săi din vârful ierarhiei. Fermitatea dovedită ulterior va costa compania nu mai puţin de 50 de milioane de dolari pentru compensarea investitorilor păgubiţi prin supraevaluări. Însă ea l-a transformat într-un erou pe dl Jorgensen, omul cu vocea blajină, care se lupta pentru supravieţuire profesională.*

*Poate cea mai tristă lecţie din povestea domnului Jorgensen este că, fie şi atunci când conducerea unei companii încurajează oamenii să vorbească despre faptele rele, ca Prudential, **whistle-blowers** pot fi scutiţi de necazuri de către cei de pe nivelele ierarhice intermediare, care pot înmormânta problema sau o pot întoarce în acuze aduse angajatului însuşi, într-o încercare de intimidare. Este clar că dacă poziţia companiei Prudential nu s-ar fi inversat, viaţa d-lui Jorgensen ar fi putut fi uşor distrusă.*[1]

Acest extras din *New York Times* ilustrează principalele teme ale acestui capitol - puterea, politicile şi etica. Mai întâi vom defini puterea şi vom discuta bazele puterii individuale. Apoi vom examina modul în care

oamenii capătă şi folosesc puterea, precum şi cine sunt cei care o caută. După aceea vom explora modul în care subunităţi ale organizaţiei, cum ar fi anumite departamente, obţin putere şi vom defini politicile organizaţionale, cercetând relaţia dintre politici şi putere. În fine, vom examina etica în organizaţie.

Cândva, puterea şi politicile nu erau considerate subiecte acceptabile pentru pagina de gardă a capitolelor din cărţile despre ***comportamentul organizaţional***. În cel mai bun caz erau văzute ca iraţionale iar în cel mai rău - ca manifestări ale răului. Acum însă teoreticienii şi cercetătorii recunosc ceea ce managerii ştiau de mult - că puterea şi politicile sunt expresii *naturale* ale vieţii în organizaţii. Ele se dezvoltă adesea ca un răspuns raţional la un set complex de nevoi şi obiective, iar exprimarea lor poate fi benefică. Însă aceeaşi exprimare poate aduce atingere standardelor etice.

## CE ESTE PUTEREA?

*Putere. Capacitatea de a influenţa pe alţii aflaţi într-o stare de dependenţă.*

Puterea este capacitatea de a influenţa pe alţii aflaţi într-o stare de dependenţă. Câteva aspecte din definiţie merită cercetate mai îndeaproape. Mai întâi, observaţi că puterea este *capacitatea* de a influenţa comportarea altora. Puterea nu este întotdeauna exercitată.[2] De exemplu, cei mai mulţi profesori deţin asupra studenţilor o putere virtuală mare în termeni de note, încărcare cu teme şi capacitatea de a pune studentul în încurcătură la clasă. În circumstanţe normale, profesorul exercită doar o mică parte din această putere.

În al doilea rând, faptul că ţinta puterii este dependentă de deţinătorul puterii nu implică o relaţie proastă între cei doi. Cel mai bun prieten al dumneavoastră are puterea să vă influenţeze comportamentul şi atitudinile pentru că depindeţi de el ca sursă de reacţii prieteneşti şi suport social. Este de presupus că dumneavoastră puteţi exercita influenţa reciprocă, din motive similare.

În al treilea rând, puterea poate « curge » în orice sens într-o organizaţie. Membrii de la nivele ierarhice superioare au, cel mai adesea, mai multă putere decât cei de la nivelele ierarhice inferioare. Însă în cazuri specifice se pot produce inversări de flux. Paznicul care-l găseşte pe director într-o situaţie compromiţătoare cu secretara se află într-o poziţie puternică - dacă directorul vrea să-şi păstreze reputaţia în companie!

În sfârşit, puterea este un concept larg, care se aplică atât indivizilor cât şi grupurilor. Pe de o parte, un şef de instalaţie poate exercita individual o considerabilă putere asupra maiştrilor din subordinea sa. Pe de altă parte, departamentul de marketing al companiei XYZ poate fi cel mai puternic departament al companiei, apt să procedeze după cum consideră, mult mai des decât alte departamente. Dar de unde îşi obţin puterea şeful de instalaţie şi departamentul de marketing? Vom examina această chestiune în următoarele secţiuni. Mai întâi vom lua în discuţie bazele puterii individuale. Apoi vom vedea modul în care obţin puterea subunităţile organizaţiei, cum ar fi departamentul de marketing citat.

## BAZELE PUTERII INDIVIDUALE

Dacă aţi dori să dispuneţi de ceva putere pentru a influenţa pe alţii din organizaţia dumneavoastră, de unde aţi lua-o? După cum au explicat psihologii John French şi Bertram Raven, puterea se află în *poziţia* pe care o ocupaţi în organizaţie sau în *resursele* de care puteţi dispune.[3] Prima sursă a puterii, legitimitatea, depinde de poziţia în ierarhie a celui în cauză. Celelalte surse (recompensarea, coerciţia, referinţa, expertiza) au în vedere controlul unor resurse importante. Dacă alţi membri ai organizaţiei nu respectă poziţia dv. ierarhică sau nu apreciază resursele aflate la dispoziţia dumneavoastră, nu vor fi dependenţi de dumneavoastră şi astfel vă va lipsi puterea de a-i influenţa.

## Puterea legitimă

*Puterea legitimă. Puterea derivată din poziția sau postul unei persoane într-o organizație.*

**Puterea legitimă** derivă din poziția sau postul persoanei într-o organizație. Ea constituie judecata organizației asupra cui îi este în mod formal permis să influențeze, şi pe cine, fiind deseori numită autoritate. Urcând în ierarhia organizației, constatăm că membrii au din ce în ce mai multă putere legitimă. În teorie, membrii egali ai organizației (să zicem, toți vicepreşedinții companiei) au o putere legitimă egală. Bineînțeles, se poate ca unii să-şi *invoce* mai frecvent puterea legitimă: « Uite ce este, pe-aici eu sunt şeful! ».

Organizațiile sunt foarte diferite în privința modului în care subliniază şi susțin puterea legitimă. La o extremă se afle armata Statelor Unite, US Army, care are multe nivele de comandă, uniforme diferite şi ritualuri (cum ar fi saluturile), toate menite să marcheze puterea legitimă. La cealaltă extremă, ierarhia academică a universităților tinde să reducă diferențele între puterile legitime ale lectorilor, profesorilor, şefilor de catedră şi decanilor.

Dacă puterea legitimă funcționează, este pentru că educația socială a oamenilor a urmărit acceptarea acestei influențe. Experiențele cu părinții, educatorii şi reprezentanții legii îi determină pe oameni să intre în organizații cu o anume disponibilitate de a se supune (şi de a exercita) puterea legitimă. Chiar în culturi diferite, studiile ajung de fapt la aceeaşi concluzie, anume că salariații citează puterea legitimă ca fiind motivul major pentru a respecta directivele şefului.[4]

## Puterea de recompensare

*Puterea de recompensare. Puterea derivată din capacitatea de a produce efecte pozitive şi de a le preveni pe cele negative în interacțiunea sa cu ținta puterii.*

**Puterea de recompensare** înseamnă că deținătorul puterii poate exercita influență producând efecte pozitive şi prevenind efecte negative în interacțiunea sa cu ținta exercitării puterii. În general, acestui concept îi corespunde, în capitolul 3, susținerea pozitivă. Puterea de recompensare însoțeşte puterea legitimă. Adică managerii şi supraveghetorii au şansa de a fi cei care recomandă avansări, fac evaluarea performanțelor, împart celor din subordine sarcinile după cum cred ei. Bineînțeles, orice membru al organizației poate încerca să exercite influență asupra altora prin flatare, laude şi complimente, care constituie şi ele recompense.

## Puterea de coerciție

*Puterea de coerciție. Puterea derivată din folosirea pedepsei şi amenințării.*

**Puterea coercitivă** devine accesibilă atunci când deținătorul puterii poate exercita influență folosind pedeapsa şi amenințarea. Ca şi puterea de recompensare, ea este adesea un suport al puterii legitime. Managerii şi supraveghetorii îşi pot permite să oprească din salariu, să împartă sarcini neconvenabile, să blocheze promovarea. În ciuda unui serviciu civil puternic, chiar şi agențiile guvernului Statelor Unite le oferă directorilor executivi multă putere coercitivă.

Câteva agenții au o Siberie - un sediu nesuferit sau neproductiv profesional, unde pot fi trimişi angajații rebeli. Confruntat cu acea Siberie, el poate, bineînțeles, să demisioneze - dar şi dacă acceptă exilul este în fond îndepărtat din postul în care a creat probleme. « Ai să fii surprins când ai să afli câte demisii am avut când oamenii au constatat că au fost relocalizați la Anchorage », spune un fost oficial de la Federal Aeronautics Administration.[5]

Desigur, puterea de coerciţie nu este perfect corelată cu puterea legitimă. Membrii organizaţiei de la nivele ierarhice inferioare pot şi ei să folosească partea lor de coerciţie. Să ne gândim la campaniile de « lucru-ca-la-carte », care diminuează productivitatea cerând aderarea cu religiozitate la procedurile organizaţionale. Echipele de muncă unite sunt foarte pricepute în a susţine astfel de campanii.

În capitolul 3 am arătat că folosirea pedepsei pentru a controla comportamentul este foarte problematică din cauza efectelor emoţionale secundare, astfel încât nu este surprinzător că atunci când managerii folosesc puterea de coerciţie, în general aceasta nu are efect şi provoacă o rezistenţă semnificativă din partea salariaţilor.[6] Mark Jorgensen a fost victima puterii de coerciţie la Prudential. A fost numit într-un post îndepărtat, lipsit de subordonaţi, respins de colegii săi.

## *Puterea de referinţă*

**Puterea de referinţă** există atunci când deţinătorul puterii este *simpatizat* de către ceilalţi. Nu este surprinzător că oamenii care ne sunt simpatici ne influenţează uşor. Suntem predispuşi să luăm în consideraţie punctele lor de vedere, să le trecem cu vederea eşecurile, să căutăm aprobarea lor şi să-i folosim ca model. De fapt, este adesea un factor de intensă disonanţă psihică să avem un punct de vedere în discrepanţă cu părerea cuiva pe care îl simpatizăm.[7]

*Puterea de referinţă. Puterea derivată din atragerea simpatiei celorlalţi.*

Puterea de referinţă este deosebit de accentuată, din două motive. Primul este că îşi are rădăcinile în *identificarea* cu deţinătorul puterii. Astfel ea ajunge să reprezinte o sursă mai realistă sau mai profundă pentru putere în comparaţie cu recompensa ori coerciţia, care stimulează doar simpla adaptare pentru a obţine recompensa şi a evita pedeapsa. În acest sens, liderii carismatici (capitolul 10) au putere de referinţă. Al doilea motiv este că în organizaţie *oricine* poate fi simpatizat, indiferent de sursele puterii sale, astfel că puterea de referinţă este accesibilă tuturor, de la paznic la preşedintele companiei.

Relaţiile interpersonale de prietenie permit extinderea influenţelor de-a lungul şi de-a latul companiei, deseori în afara canalelor de putere legitimă, de recompensare sau de coerciţie. Un manager de producţie care s-a împrietenit cu un inginer proiectant pe când lucrau într-o echipă ad-hoc, se poate folosi de contactul existent mai târziu, cerând o favoare în rezolvarea unei probleme de producţie.

## *Puterea de expertiză*

O persoană are **putere de expertiză** atunci când are acces la anumite informaţii sau este o expertiză pe care organizaţia pune preţ. În orice situaţie tindem să ne lăsăm influenţaţi de experţi sau de cei care-şi fac bine munca. Cu cât expertiza este mai importantă sau mai neobişnuită, cu atât puterea de expertiză devine mai accesibilă celui în cauză. Puterii de expertiză îi corespunde dificultatea înlocuirii. Să ne gândim la o şcoală de afaceri care are un profesor cu multe lucrări publicate, savant recunoscut pe plan internaţional, fost membru al cabinetului prezidenţial. Evident că o astfel de persoană ar fi greu de înlocuit şi este de aşteptat că are mult mai multă putere de expertiză decât un lector care nu a publicat nimic.

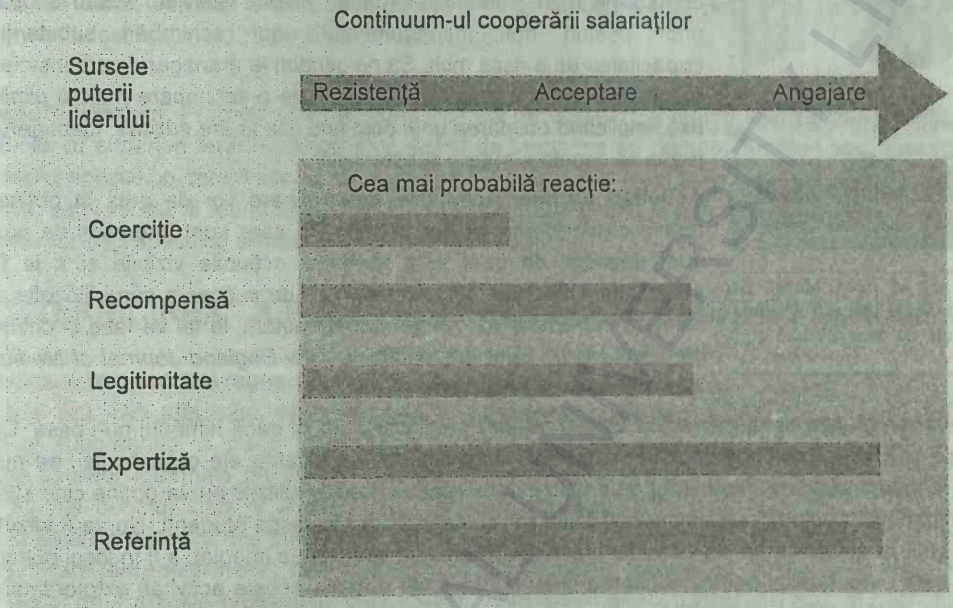
*Puterea de expertiză. Puterea derivată din accesul la anumite informaţii sau a unei expertize apreciate în organizaţie.*

Unul dintre cele mai fascinante aspecte ale puterii de expertiză apare atunci când aceasta este obţinută de către membrii nivelelor ierarhice inferioare. Multe secretare au căpătat putere de expertiză printr-o îndelungată experienţă în lucrul cu clienţii, ţinerea evidenţelor sau luptându-se cu birocraţia. De multe ori ele sunt în post de mai multă vreme decât cei pentru care lucrează. În astfel de situaţii nu este nemaiauzit ca şefii să creeze titluri speciale şi să înfiinţeze noi clase salariale pentru a le recompensa expertiza şi a preveni demisia. Federal Express trimite o revistă trimestrială unui număr de 350 000 de secretare ca recunoaştere a puterii experte folosite în selecţionarea curierilor.[8]

Puterea de expertiză este întâlnită mai ales între cei de la nivelele inferioare ale domeniilor tehnic şi ştiinţific. Să ne gândim la un fizician care tocmai şi-a terminat doctoratul în fizica solidelor, pe o temă deosebit de interesantă pentru noua firmă care l-a angajat. Deşi nou în companie, el poate să aibă o putere de expertiză considerabilă. Simplu spus, *ştie* mai mult decât şeful său, ale cărui cunoştinţe în domeniu sunt acum depăşite.

**FIGURA 13.1**

**Reacţiile salariaţilor la diferite surse de putere**




Sursa: Steers, R.M., & Black, J. S. (1994). Organizational behaviour (ed. a 5-a). New York: HarperCollins.

Puterea de expertiză este un atu valoros pentru manageri. Dintre toate bazele puterii, expertiza este asociată cel mai adesea cu eficienţa subordonaţilor.[9] Cercetările arată că subordonaţii percep femeile manager ca fiind în stare să ajungă la mai multă putere de expertiză decât bărbaţii.[10] Femeile au mai puţin acces la formele de putere cu baze formale în organizaţie, iar expertiza dă acces liber propriului progres. A fi « mai bună » decât rivalii masculini este una din strategiile pe care le-au adoptat femeile manager pentru a câştiga influenţă.

Fig. 13.1 rezumă reacţiile probabile ale salariaţilor faţă de diferitele surse ale puterii manageriale. După cum se vede, coerciţia riscă să ducă la rezistenţă şi lipsă de cooperare. Puterea legitimă şi cea de recompensare duc, cel mai probabil, la adaptarea la dorinţele şefului. Puterea de referinţă şi cea de expertiză au şanse maxime să genereze entuziasm şi un ataşament real la planurile managerului.

## CUM SE OBŢINE PUTEREA?

Acum, că am discutat sursele puterii individuale, ne putem opri asupra modului în care oamenii *obţin* puterea, respectiv cum obţin membrii organizaţiei promovări în posturi cu putere legitimă, cum îşi demonstrează priceperea, cum îi fac pe alţii să-i simpatizeze? Şi cum ajung la capacitatea de a le da altora recompense şi pedepse? Rosabeth Moss Kanter, un sociolog specializat în organizaţii, ne-a oferit un răspuns succint - Faceţi ce trebuie şi cultivaţi pe cine trebuie.[11]

## Ce trebuie făcut

Deborah Kent de la Ford Motor Co motivează eficacitatea ridicată a subordonaţilor prin puterea de expertiză ce o deţine.

După Kanter, unele activităţi sunt « mai bune » decât altele pentru obţinerea puterii. Ea argumentează că activităţile conduc la obţinerea puterii când sunt extraordinare, foarte vizibile şi în special relevante ca soluţii la problemele organizaţiei.

**Activităţi extraordinare.** Excelenta executare a unei munci de rutină poate fi insuficientă pentru câştigarea puterii. De aceea, ceea ce este necesar este excelenţa în activităţi *neobişnuite* sau *nerutiniere*. În companiile mari studiate de Kanter, aceste activităţi includ ocuparea unor posturi noi, managementul unor schimbări substanţiale, capacitatea de a risca mult. Să ne gândim la managerul care instalează şi conduce un nou program TQM[a] . Este o schimbare majoră plină de risc, implicând ocuparea unui post nou. Dacă are succes, managerul ar trebui să capete o putere substanţială.

**Activităţi vizibile.** Activităţile extraordinare vor da greş în obţinerea puterii dacă nu ştie nimeni de ele. Cei care sunt interesaţi de putere sunt deosebit de buni în a identifica acţiunile vizibile şi a le face publicitate. Directorul de marketing plin de succes a cărui filozofie este schiţată în *Fortune* va culege roadele puterii; la fel va face şi chirurgul ale cărui tehnici sunt prezentate în *New England Journal of Medicine*, intensificându-şi influenţa în spitalul său.

**Activităţi relevante.** Munca extraordinară şi vizibilă ratează câştigarea puterii dacă nimănui nu-i pasă. Dacă nimeni nu vede strădania ca fiind o soluţie relevantă la problemele importante ale organizaţiei, ea nu va adăuga nimic la influenţa cuiva. Profesorul de engleză care ia două premii Pulitzer nu va obţine cine ştie ce putere dacă micuţul său colegiu este sugrumat financiar şi aleargă să găsească studenţi. Nu va fi văzut ca având o contribuţie la soluţionarea problemelor presante. După cum vom vedea imediat, a fi în locul potrivit la timpul potrivit este ceva crucial pentru obţinerea puterii. Într-un alt colegiu, aceste activităţi extraordinare şi vizibile ar genera o influenţă considerabilă.

## Cine trebuie cultivat

O zicală ne sfătuieşte « Nu contează *ce* ştii, contează *pe cine* ştii ». Referitor la puterea în organizaţii există ceva mai mult de un sâmbure de adevăr în ultima parte a zicalei. Un mijloc important de obţinere a puterii îl pot constitui relaţiile cu oamenii potriviţi, în special când sunt însoţite de acţiunile potrivite. Dr. Kanter sugerează că printre oamenii potriviţi se includ subordonaţi, colegi şi superiori din organizaţie. Acestora le-am putea adăuga anumite persoane din afara organizaţiei, dar cu rol crucial.

**Persoanele din afara organizaţiei.** Bunele relaţii cu oameni importanţi din afara organizaţiei pot duce la creşterea puterii în interiorul acesteia. Uneori, creşterea puterii este o simplă reflectare a statutului persoanei străine, şi totuşi are efect. Directorul adjunct al unui spital, aflat în relaţii amicale cu preşedintele Asociaţiei Americane a Medicilor constată că deţine putere prin asociere cu acesta. Cultivarea persoanelor importante din afară contribuie şi la apropierea de surse mai concrete de putere. Membrii organizaţiei care sunt în consiliul director al altei companii pot căpăta informaţii esenţiale despre situaţia unor afaceri, pe care le pot folosi în propriul lor serviciu.

**Subordonaţii.** La prima vedere, ar părea improbabil ca puterea să se sprijine pe cultivarea bunelor relaţii cu subordonaţii. Însă, după cum observă Kanter, o persoană poate câştiga influenţă dacă este clar identificată cu anumiţi subordonaţi aflaţi în ascensiune - « L-am învăţat tot ce ştiu ». În mediile academice, unii profesori

[a] N.T. Managementul Calităţii Totale (TQM).

sunt mai bine cunoscuţi pentru studenţii sclipitori ale căror teze de doctorat le-au condus, decât pentru propriile publicaţii. Bineînţeles, există şi posibilitatea ca subordonatul excepţional să-ţi devină şef!

Cultivarea intereselor subordonaţilor poate da putere când managerul este în situaţia de a demonstra că are în spate o echipă unită. Directorul de cercetare care se opune unei schimbări în politicile firmei insistând pe bună dreptate că « Echipa mea nu va accepta asta » ştie că puterea stă în număr.

**Colegii.** Bunele relaţii cu colegii sunt un mod de a vă asigura că nimic nu va sta în calea *viitorului* adaos de putere. Cu cât avansaţi mai mult în rang, puteţi cere favoruri din partea foştilor colegi şi puteţi preveni teama de a fi lovit pe la spate pentru greşeli trecute. Deseori, organizaţiile îi recompensează cu promovări pe cei care se dovedesc buni « coechipieri », conform prezumţiei că au dovedit abilitate în relaţiile interpersonale. Pe de altă parte, oamenii îi cam evită pe cei a căror reputaţie este percepută ca fiind îndoielnică. Mark Jorgensen a fost respins de colegii săi din acest motiv.

**Superiorii ierarhici.** Probabil cea mai bună metodă de câştigare a puterii, cultivându-i pe alţii, o reprezintă legăturile cu superiori ierarhici importanţi. Astfel de persoane se numesc mentori sau sponsori, din cauza interesului special pe care îl acordă unui subordonat promiţător. Mentorii pot oferi putere în mai multe moduri. Evident, este util să fii identificat ca protejat al cuiva sus-pus în organizaţie; mai concret, mentorul poate furniza informaţii specifice şi intrare la alţi « oameni potriviţi ».

## ÎMPUTERNICIREA - A PLASA PUTEREA ACOLO UNDE ESTE NECESARĂ

*Împuternicire. A da oamenilor autoritatea, ocazia şi motivaţia de a lua iniţiative şi de a rezolva problemele din organizaţie.*

Teoreticienii mai vechi ai organizaţiilor considerau puterea ca fiind în cantitate fixă. Din atât câtă avea organizaţia, şefii aveau o parte mare şi subordonaţii o parte mică. Analiza noastră de mai sus asupra surselor informale de putere, (ca simpatia şi expertiza) au ţintit tocmai punctul slab al acestei idei. Viziunea contemporană asupra puterii o tratează mai puţin ca pe un joc cu sumă fixă. Aceasta se vede cel mai bine în conceptul de împuternicire ***(empowerment)***, care înseamnă să dai oamenilor autoritatea, posibilitatea şi motivaţia de a lua iniţiative şi de a rezolva problemele organizaţiei.[12] Am folosit acest concept în text, la capitolul 7, când am discutat despre managementul calităţii totale şi la capitolul 10, când am discutat despre conducerea participativă. Aici vom examina ideea mai în detaliu.

În practică, a avea autoritatea să rezolvi o problemă în organizaţie înseamnă a avea putere legitimă. Ea poate fi inclusă în fişa postului sau un şef o poate delega unui subordonat.

A avea oportunitatea înseamnă de obicei eliberarea de barierele birocratice şi alte piedici din sistem care blochează iniţiativa. Într-o discuţie în care aţi auzit « Computerul nu-mi va permite să fac aşa » sau « Asta nu este treaba mea », aţi fost victima limitării posibilităţilor. Oportunitatea include şi orice instruire şi informaţie relevante cu privire la impactul acţiunii asupra altor componente ale organizaţiei.

Partea de motivaţie a ecuaţiei ***împuternicirii*** sugerează selecţionarea oamenilor pentru posturi în care vor fi motivaţi intrinsec de putere şi oportunitate, cu adăugarea unor recompense extrinseci în caz de succes. Liderii care îşi exprimă încrederea în capacitatea subordonaţilor (în special liderii transformaţionali, capitolul 10) pot contribui la ***împuternicire***. Un bun exemplu este cel cu un asistent dintr-un magazin, altminteri sindicalist negativist, suspicios în legătură cu fermitatea intenţiei firmei General Electric de a schimba cultura companiei, care arăta că o componentă vine de la furnizor mereu cu aceeaşi problemă. Şeful său, simţind că are dreptate, a închiriat un avion, şi omul s-a dus în aceeaşi noapte la furnizor să rezolve problema.[13] Se înţelege de la sine că managerii trebuie să fie toleranţi cu greşelile ocazionale ale angajaţilor ***împuterniciţi***.

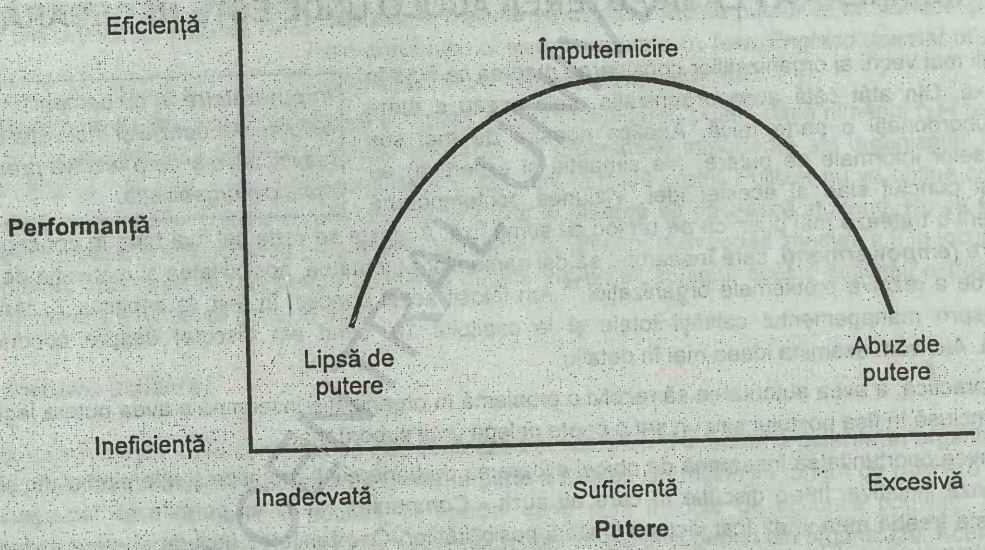
Oamenii care sunt ***împuterniciţi*** capătă un puternic simţ al eficacităţii proprii, sentimentul că-şi pot îndeplini bine munca şi pot face « să meargă treaba ». ***Împuternicirea*** angajaţilor de la nivelele ierarhice inferioare se poate dovedi crucială în firmele de servicii, unde esenţial pentru a perpetua afacerile sunt contactul iniţial cu clientul şi rezolvarea problemelor pe parcurs. Lanţul de magazine Nordstrom este una

dintre firmele cunoscute pentru ***împuternicirea*** personalului să facă ajustări de preţ pe loc sau să caute marfă la alte magazine. Clienţii au întâlnit chiar vânzători entuziaşti gata să schimbe un cauciuc spart. Acest devotament faţă de ideea de ***"servire a clientului"*** îi dă firmei Nordstrom putinţa de a cheltui pe publicitate doar o fracţiune din media pe domeniul său.

Este cazul să subliniem că ***împuternicire*** nu înseamnă că salariaţilor li se dă maximum de putere, fără nici o limitare. Mai degrabă putem spune că, folosită adecvat, ***împuternicirea*** plasează puterea acolo unde este nevoie de ea, pentru a face eficientă organizaţia. Aceasta depinde de strategia organizaţiei şi de aşteptările beneficiarilor. Clientul mediu de la Taco Bell nu se aşteaptă la un personal ***înalt împuternicit,*** care să facă pe loc ajustări la meniul afişat - un serviciu prietenos, rapid şi eficient va fi de ajuns. Pe de altă parte, într-un restaurant scump clienţii pot fi iritaţi de un chelner ***lipsit de putere***, care se teme să accepte ajustări şi substituiri rezonabile în meniu. Vorbind la general, serviciile care-şi propun profituri prin volum mare şi cost redus au nevoie de organizare riguroasă. Cele care vizează servicii adaptate, personalizate, au nevoie de personal ***cu mai multă împuternicire***[14]. Acest contrast este ilustrat în comparaţia din tableta « În **obiectiv:** Împuternicire la FedEx, reguli la UPS ».

**FIGURA 13.2**

**Relaţia dintre putere şi performanţă**




Sursa: adaptare din Whetten, D. A.., & Cameron, K.S. (1991). Developing management skills. New York: HarperCollins

Aşa stând lucrurile, vă întrebaţi poate dacă membrii organizaţiei pot primi *prea multă* putere. Fig. 13.2 ilustrează cu tâlc răspunsul. Oamenii sunt ***împuterniciţi*** şi trebuie să arate ce pot când au suficientă putere să-şi ducă munca la bun sfârşit. Am contrastat mai sus ***împuternicirea*** cu situaţia în care angajaţii dispun de o putere inadecvată pentru a-şi putea face eficient munca. Însă, după cum rezultă din grafic, puterea excesivă poate conduce la abuz şi ineficienţă. Să ne amintim de repetata folosire inadecvată a avionului guvernamental din cauza jocurilor politice. După cum vom vedea în secţiunile următoare, faptul că oamenii pot avea prea multă putere nu-i împiedică întotdeauna să umble după ea!

***ÎN OBIECTIV: Împuternicire la FedEx, reguli la UPS***

În 1990 Federal Expres, acum FedEx, a devenit prima companie de servicii care a câştigat premiul naţional pentru calitate Malcolm Baldrige. Motoul companiei este "oamenii, serviciile şi profiturile". În spatele avioanelor şi uniformelor sale albastru-alb-roşii, se află echipe care se autoorganizează, programe de beneficii şi angajaţi împuterniciţi să ia decizii, care par că nu mai ştiu ce servicii flexibile şi creative să mai ofere clienţilor cu diferite necesităţi.

La UPS, poreclit de angajaţi "Marele Maroniu", filosofia a fost formulată de fondatorul său, Jim Casey:"Cele mai bune servicii la preţuri mici". Şi aici găsim personal şi profituri neobişnuite. Dar nu găsim împuternicire. În schimb găsim control, reguli, un contract de muncă detaliat şi metode de lucru atent studiate. Nu găsim nici promisiunea de a face totul pentru client, cum ar fi preluarea pachetelor după program sau a pachetelor care nu se încadrează în dimensiuni şi greutate. De fapt, regulile rigide de operare ajută la garantarea unui serviciu ieftin, dar pe care te poţi bizui.

FedEx şi UPS prezintă clientului două chipuri şi în spatele lor sunt filozofii de management şi culturi organizaţionale diferite. FedEx este o organizaţie coordonată orizontal, cu implicare mare, care-şi încurajează angajaţii să-şi folosească judecata mai presus de litera regulamentului. UPS este coordonată de sus în jos, controlată în mod tradiţional, angajaţii săi fiind conduşi după politici şi metode bazate pe studii de inginerie industrială despre cum trebuie să fie duse la îndeplinire sarcinile acestui tip de serviciu şi cât timp ia fiecare.

FedEx şi UPS, deşi oferă anumite servicii similare, contrastează izbitor în filozofia managementului şi cultura organizaţională.

---

Sursa: Fragmente din Bowen, D.E. & Lawler, E. E. III (1992) *Sloan Management Review* p. 31 - 39.

## TACTICILE DE INFLUENŢARE - A PUNE PUTEREA LA LUCRU

***Tacticile de influenţare.*** *Tactici folosite pentru a converti puterea în influenţă concretă asupra altora.*

După cum am arătat mai înainte, puterea este capacitatea de a influenţa pe ceilalţi. Dar cum anume se întâmplă ca puterea să ajungă influenţă? Cercetările au arătat că diferitele tactici de influenţare convertesc puterea în influenţă concretă. Acestea sunt comportamente specifice pe care deţinătorii puterii le folosesc pentru a-i afecta pe ceilalţi.[15] Tacticile includ:

- impunerea autorităţii: folosind comenzile, pisălogeala, fixarea unor termene, confruntările verbale;
- complimentele: folosind măgulirea, atitudinile prietenoase, politicoase sau umile;
- raţionalitatea: folosind logica, raţionamentele, planificarea şi compromisurile;
- atitudinea în contrapartidă: folosind favorurile sau oferta de a face schimb de favoruri;
- apelul la autoritatea ierarhică: făcând apel formal sau informal la şefi, pentru intervenţie;
- formarea coaliţiilor: căutând susţinerea unită a altor membri ai organizaţiei.

Ce influenţează folosirea unei anume tactici? În mod clar, sursele puterii[16]. În condiţii identice, cineva cu putere coercitivă ar gravita în zona impunerii autorităţii, cineva cu putere de referinţă - în jurul complimentelor şi un altul cu putere de expertiză ar încerca să practice raţionamentul. Desigur, raţionamentul sau aparenţa sa sunt calităţi foarte preţuite în organizaţii, şi folosirea lor este bine văzută. În sondajele de opinie oamenii răspund foarte des că încearcă să folosească raţionamentul.

După cum vă puteţi da seama, utilizarea tacticilor de influenţare depinde şi de persoana pe care încercaţi să o influenţaţi - subordonat, coleg sau şef. Este probabil ca subordonaţii să fie subiecţii tacticii de impunere a autorităţii mai des decât colegii sau şefii. În ciuda popularităţii generale a raţionamentului, este probabil ca el să fie folosit mai ales în relaţiile cu superiorii ierarhici. Amabilitatea, contrapartida şi apelul la autoritatea şefilor sunt tacticile preferate pentru influenţare atât a colegilor cât şi a subordonaţilor.[17]

Care tactică de influenţare este cea mai eficientă? Câteva dintre cele mai interesante cercetări s-au concentrat asupra modului în care vede şeful tactica aleasă de către subordonat pentru influenţare. A rezultat că, cel puţin pentru bărbaţi, folosirea raţionamentului ca tactică de influenţare se asociază cu evaluări profesionale mai bune, leafă mai mare şi stres mai puţin. Un stil de influenţare deosebit de ineficient este stilul « smuls », care foloseşte simultan toate tacticile, în special impunerea autorităţii şi atitudinea de contrapartidă. În această serie de studii femeile care au primit (din partea managerilor bărbaţi) cele mai bune evaluări au fost cele care au folosit ca tactică de influenţare complimentele.[18]

## CINE VREA PUTEREA?

Cine vrea puterea? La prima vedere răspunsul ar fi: « toţi ». În fond este şi convenabil şi plăcut să exerciţi influenţă asupra altora. Puterea aşază celebrităţile pe primul rând al genericelor de film, starurile rock la cele mai bune mese din restaurant, directorii executivi în birourile de unde se pot modela organizaţiile după dorinţă. În realitate, există diferenţe individuale considerabile în disponibilitatea oamenilor de a urmări puterea şi de a se bucura de ea. În emisiunile de televiziune am văzut cu toţii, din când în când, celebrităţi mărturisindu-şi stânjeneala în faţa puterii nejustificate pe care le-o dă faima.

Am arătat mai înainte că unii oameni consideră puterea o manifestare a răului. Aceasta se datorează într-o măsură deloc de neglijat imaginii portretizate de-a lungul timpului de unii psihologi şi politologi. Câteva trăsături sunt uimitor de asemănătoare:

- Doritorii de putere sunt nevrotici, încercând să mascheze sentimente de inferioritate;
- Doritorii de putere se străduiesc să compenseze privaţiuni din copilărie;
- Doritorii de putere substituie cu ajutorul puterii[19] afecţiunea care le lipseşte;

Fără îndoială că aceste caracteristici se aplică unora dintre doritorii de putere. Ideea de bază din imaginea negativă creată este că acei ce doresc puterea se simt slabi şi apelează în special la puterea de coerciţie ca să mascheze, să compenseze sau să substituie slăbiciunea. Puterea devine căutată de dragul ei şi folosită pentru a face rău celorlalţi. Adolf Hitler ne vine în minte ca exemplu extrem.

Dar poate fi folosită puterea în mod responsabil pentru a influenţa pe alţii? Psihologul David McClelland spune că da. În capitolul 6 am discutat despre cercetările lui McClelland asupra nevoii de putere. Vă amintiţi că nevoia de putere este nevoia de a avea influenţă accentuată asupra altora. Această nevoie este o caracteristică de personalitate - unii oameni au mai multă nevoie de putere decât alţii[20] şi nu sunt mai puţine femei decât bărbaţi cu nevoie mare de putere.[21] În forma pură, cei cu nevoie mare de putere corespund stereotipului negativ descris mai sus - grosolani, abuzează de alcool, au comportament sexual egoist, sunt foarte preocupaţi de simboluri care să le marcheze statutul social. Când însă nevoia de putere este responsabilă şi controlată, aceste trăsături negative nu se observă. Mai exact, McClleland argumentează că managerii cei mai eficienţi:

- au nevoie de putere mare;
- îşi folosesc puterea pentru a atinge obiectivele organizaţiei;
- adoptă un stil de conducere participativ sau « formativ »;
- sunt relativ nepreocupaţi de cât sunt de simpatizaţi de ceilalţi.

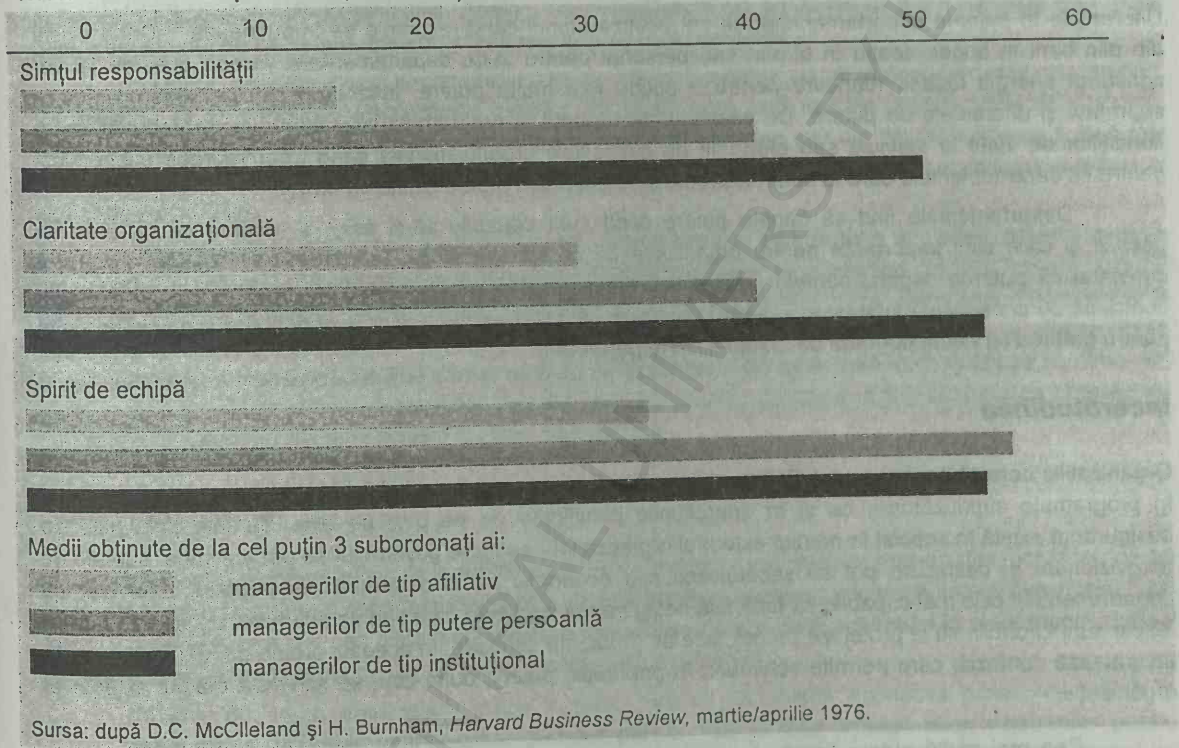
McClleland numeşte astfel de manageri « *de tip instituţional* », pentru că ei îşi folosesc puterea mai degrabă pentru binele instituţiei decât pentru propria lor mărire. Ei se abţin de a folosi coerciţia, dar nici nu mizează pe favoriţi, pentru că nu-i preocupă câştigarea simpatiei. Cercetarea a dovedit că managerii de tip

« instituțional » sunt mai eficienți decât managerii « *de tip putere personală* » care-şi folosesc puterea pentru propriul beneficiu şi decât managerii « *de tip afiliativ* » care sunt mai preocupați să câştige simpatie decât să exercite puterea. Fig. 13.3 arată că managerii de tip instituțional sunt în general superiori în a da subordonaților sentimentul responsabilității, în a clarifica obiectivele organizaționale şi în a instaura un spirit de echipă.[22] Putem conchide că nevoia de putere este valoroasă câtă vreme nu este expresia nevrotică a unei slăbiciuni conştientizate.

FIGURA 13.3

**Reacțiile subordonaților la manageri cu diferite profile motivaționale**

**Ierarhia mediilor în procente (Norme naționale)**




Sursa: după D.C. McClleland şi H. Burnham, *Harvard Business Review*, martie/aprilie 1976.

În fine, ce se întâmplă când oamenii îşi doresc puterea, dar nu o pot câştiga pentru că sunt blocați la niveluri ierarhice inferioare sau confruntați cu reguli şi regulamente excesive? Oamenii reacționează la lipsa de putere prin încercarea de a obține control asupra situației, dar dacă nu reuşesc se simt neajutorați şi alienați în raport cu munca lor[23]. Imputernicirea este menită să împiedice exact aşa ceva.

## CONTROLUL CONTINGENȚELOR STRATEGICE - CUM OBȚIN PUTEREA SUBUNITĂȚILE

*Puterea subunităților.* Gradul de putere deținut de diferite subunități ale organizației, cum ar fi departamentele.

Până acum ne-au preocupat bazele puterii *individuale* şi modul în care obțin influență membrii organizației. În această secțiune ne mutăm atenția asupra puterii subunităților. Mai clar spus, termenul de subunități se referă la departamente. În unele cazuri se poate referi şi la anume posturi, cum ar fi ale inginerilor de soft sau ale avocaților specializați în probleme de mediu.

Cum obţin puterea subunităţile? Cum ajung să capete influenţa care le îngăduie să se dezvolte, să primească mai mult de la bugetul organizaţiei, să obţină facilităţi şi să aibă mai mare impact în luarea deciziilor? Răspunsul pe scurt este că ele controlează **contingenţele strategice**, factori cheie care afectează eficienţa organizaţională. Aceasta înseamnă că munca făcută de *alte* subunităţi este dependentă parţial de activitatea şi rezultatele unei subunităţi cheie. Din nou se observă rolul esenţial al dependenţei în relaţiile de putere. Dacă unele subunităţi sunt dependente de altele pentru operaţiuni comune (sau pentru însăşi existenţa lor), sunt susceptibile de a fi influenţate. Ne îndreptăm acum atenţia spre circumstanţele în care subunităţile pot controla contingenţele strategice.

## *Resurse insuficiente*

Diferenţele în puterea departamentelor se pot acutiza atunci când resursele se împuţinează.[24] Când există din plin bani la buget, spaţiu în birouri sau personal pentru toate departamentele, rareori acestea îşi vor consuma energia făcând manevre pentru a obţine mai multă putere. Însă dacă se fac reduceri, ies la suprafaţă şi diferenţele de putere. De exemplu, se renunţă la programele bine finanţate de îmbunătăţire a condiţiilor de viaţă la serviciu sau eforturile de dezvoltare organizaţională când apar regrese economice, pentru că departamentele care le controlează nu sunt esenţiale pentru existenţa firmei.

Departamentele tind să capete putere când sunt capabile să-şi asigure resurse ce nu prea se găsesc şi care sunt importante pentru organizaţie ca un tot. Un studiu la o mare universitate de stat a constatat că puterea departamentelor academice era asociată cu capacitatea lor de a obţine fonduri prin contracte de consultanţă şi subvenţii pentru cerectare. Stăpânirea resurselor economice era mai importantă pentru puterea lor decât numărul de studenţi din departament.[25]

## *Incertitudinea*

Organizaţiile detestă necunoscutul. Evenimentele neanticipate produc perturbări în angajamentele financiare, în programele cuprinzătoare ca şi în operaţiunile planificate de pe o zi pe alta. Sursele principale de nesiguranţă există în special în mediul extern al organizaţiei - politicile guvernului se pot schimba, sursele de aprovizionare şi desfacere pot să secătuiască sau economia să ia o turnură neaşteptată. Este clar că departamentele cele mai capabile să facă faţă nesiguranţei sunt cele care tind să acumuleze putere.[26] Într-un fel ele sunt capabile să le protejeze pe celelalte de probleme serioase. În aceeaşi ordine de idei, nesiguranţa încurajează confuzia, care permite schimbări în priorităţile puterii, după cum se schimbă mediul exterior al organizaţiei.

> Cea mai multă putere însoţeşte pe cei cu funcţii care oferă control mai larg asupra a ceea ce organizaţia consideră problematic la un moment dat: personalul din serviciul de marketing, atunci când piaţa este competitivă ; experţii de producţie când materia primă este puţină şi cererea mare; avocaţii, lobbiştii şi specialiştii în relaţii cu exteriorul, când prevederile guvernului sunt intruzive; cei de la financiar sau contabilitate când afacerile merg rău şi sunt bani puţini. Apare o înclinaţie către acele elemente care s-ar putea să aibă puterea să dea mai multă siguranţă în faţa unei situaţii de dependenţă, să genereze o poziţie mai avantajoasă pentru organizaţie.[27]

Un exemplu dramatic de schimbare a puterii unui departament s-a petrecut cu departamentele de personal şi resurse umane ale marilor corporaţii în timpul ultimilor 20 de ani. De mulţi ani, funcţia de personal avea relativ puţină putere în cele mai multe din organizaţii. Însă, la începutul anilor '70, a început o intervenţie crescândă în politicile de personal. Aceasta s-a materializat în special în aria discriminărilor la angajare, în care legislaţia a provocat o nesiguranţă considerabilă. Venind în ajutor, departamentele de personal au căpătat o putere îndelung aşteptată. În prezent, tendinţa se perpetuează datorită nesiguranţei provocate de reducerile de activitate, introducerea tehnologiilor noi, fuziuni şi achiziţii ale companiilor.

B.C.U. "MIHAIL KOGĂLNICEANU" ŞTIINŢE ECONOMICE

## Centralitatea

Alte lucruri fiind egale, departamentele care sunt esenţiale pentru fluxul de lucru al organizaţiei obţin mai multă putere decât cele cu activitate periferică[28]. Activităţile unui departament pot fi centrale în cel puţin trei sensuri. Întâi, ele pot influenţa munca celor mai multe departamente. Un bun exemplu îl constituie departamentul de finanţe sau contabilitate - autoritatea lor de a aproba cheltuieli şi de a efectua plăţi afectează orice alt departament din firmă.

În al doilea rând, centralitatea există şi când un departament are un impact crucial asupra cantităţii sau calităţii produsului sau serviciului cheie al firmei. Acesta este unul din motivele pentru care departamentele de personal aveau putere mică - activitatea lor era văzută ca fiind destul de îndepărtată de obiectivele primordiale ale organizaţiei. Analog, un departament de producţie ar trebui să aibă mai multă putere decât unul de cercetare, care doar "rafinează" produsele existente.

În sfârşit, activităţile unui departament sunt cu atât mai centrale cu cât impactul lor este mai imediat. Ca exemplu, să ne gândim la administraţia locală a unui mare oraş, care include departamente de pompieri, poliţie, lucrări publice. Impactul lipsurilor din departamentul de pompieri sau din cel de poliţie va fi mult mai acut decât impactul lipsurilor de la întreţinerea străzilor, ceea ce creşte potenţialul de acumulare a puterii al acelor departamente.

O tendinţă proeminentă în marile corporaţii nord-americane este reducerea puterii departamentelor din conducere centrală. Să ne gândim la departamentul de cercetare de marketing, angajat într-un studiu al gamei de produse la nivelul secţiilor. Multe organizaţii au constatat că din cauza centralităţii (la propriu şi la figurat) a procesului decizional, astfel de departamente încetinesc luarea deciziilor şi deteriorează comunicarea între managementul de vârf şi sectorul de producţie. Aşa ceva intră în contradicţie cu ritmul din ce în ce mai accelerat al întregii activităţi. Una din reacţiile la astfel de cazuri a fost diminuarea corpului de funcţionari şi creşterea responsabilităţii secţiilor de producţie.

## Substituibilitatea

Un departament are comparativ puţină putere dacă altele, înăuntrul sau în afara organizaţiei, pot face acelaşi lucru. Însă, dacă personalul departamentului este de neînlocuit, el poate acumula o putere substanţială.[29] Un factor crucial este în acest caz piaţa muncii pentru specialitatea respectivă, schimbări în piaţa muncii putând genera schimbări în influenţa pe care o poate exercita departamentul:

> În anii '50, când erau relativ puţini ingineri care să servească economia americană aflată în expansiune, ei aveau mult prestigiu şi multă putere. Puteau face presiuni asupra patronilor pentru salarii şi beneficii mari, ameninţându-i cu demisia. Însă la începutul anilor '70 mulţi oameni au devenit ingineri şi în consecinţă puterea de negociere cu patronatul a acestei categorii profesionale practic a dispărut.[30]

În anii '90 apare din nou o lipsă de ingineri (şi cercetători în ştiinţele reale) cu consecinţa creşterii puterii lor de negociere. În acord perfect cu ideea contingenţelor strategice, observatorii văd cum această criză a dat, în SUA, femeilor cu educaţie corespunzătoare, ca şi minoritarilor, şansa să avanseze în poziţii la care nu aveau acces când existau destui bărbaţi albi calificaţi ca să se completeze organigrama.

Dacă piaţa muncii este constantă, departamentele al căror personal este foarte instruit în domenii tehnice tind să fie mai puţin substituibile decât cele care solicită minimă expertiză tehnică. Să ne gândim la o mare companie de telefoane care foloseşte un sistem de management computerizat al informaţiei. Departamentul responsabil va avea o putere considerabilă, având în vedere că analiştii de sistem fac o muncă pe care alţii din companie nu o pot face. Pe de altă parte, dacă operatoarele fac grevă, personalul administrativ li se poate substitui, lucrând în centrala telefonică.

În sfârşit, dacă activitatea poate fi subcontractată, se reduce puterea departamentului care desfăşoară acea activitate. Exemple tipice de astfel de servicii sunt ajutorul temporar de la birouri,

introducerea datelor în computer, întreţinerea, paza. Departamentele care le controlează sunt adesea lipsite de putere pentru că ameninţarea "de a găsi pe alţii" pune stavilă încercărilor de a câştiga influenţă.

### *Faţa iraţională a puterii*

Teoria contingenţelor strategice prezintă o viziune foarte raţională a puterii departamentelor - puterea gravitează în jurul celor necesari pentru a rezolva probleme organizaţionale presante. În capitolul precedent am discutat destul de detaliat despre modul în care multe decizii sunt luate pe baze mai puţin raţionale, iar obţinerea puterii de către departamente nu este o excepţie. De exemplu, ştim cu toţii despre "clădirea unui imperiu", procesul prin care un departament se extinde ca dimensiuni şi responsabilităţi peste ceea ce este necesar în termeni de eficacitate. Analog, un studiu din industria semiconductorilor a arătat că pregătirea profesională (inginerie, ştiinţe) a fondatorilor a influenţat alegerea departamentelor cu mai multă putere în companiile nou create.

Când un departament acumulează putere, indiferent cum, va dori să o menţină. Acest obiectiv are un sprijin însemnat în faptul că are la dispoziţie puterea de a influenţa alte departamente şi pe membrii cheie ai acestora. Astfel, puterea se poate instituţionaliza într-un departament, chiar dacă devine clar că priorităţile s-au schimbat. Instituţionalizarea se realizează de multe ori prin participarea la jocurile politice din organizaţie, subiectul către care ne îndreptăm acum.

## ACŢIUNEA POLITICĂ ÎN ORGANIZAŢIE - UZUL ŞI ABUZUL DE PUTERE

În paginile precedente am evitat folosirea termenilor de politici şi politic în descrierea obţinerii şi folosirii puterii, pentru că nu toate întrebuinţările puterii constituie politici.

### *Bazele politicilor organizaţionale*

Politicile organizaţionale constau în urmărirea interesului propriu în interiorul companiei, inclusiv atunci când acesta nu coincide cu obiectivele organizaţionale.[33] Politicile implică folosirea mijloacelor de influenţă pe care organizaţia nu le autorizează şi/sau urmărirea acelor scopuri sau interese care nu sunt ele însele autorizate.[34]

*Politici organizaţionale.* *Urmărirea interesului propriu într-o companie, inclusiv atunci când acesta nu corespunde obiectivelor organizaţionale*

Trebuie să facem câteva remarci despre politicile organizaţionale. În primul rând, sunt intenţionate şi conştiente. Aceasta le deosebeşte de ignoranţă şi de lipsă de experienţă în ceea ce priveşte mijloacele şi obiectivele cu existenţă oficială. În al doilea rând, cu excepţia celor mai timide politici, este implicită ideea de rezistenţă, ideea că influenţa politicilor ar fi stopată dacă ar fi detectată de cei cu interese diferite. În al treilea rând, putem concepe politicile fie ca individuale, fie ca departamentale. Politicile pot fi atât individuale cât şi ale unui întreg departament. În sfârşit, este posibil ca politicile să aibă rezultate benefice pentru companie, chiar dacă sunt obţinute prin tactici discutabile.

Putem explora politicile organizaţionale folosind matricea scopuri / mijloace din fig. 13.4, care reprezintă asocierea între mijloacele şi scopurile acţiunii, definind măsura în care activităţile sunt politice, precum şi măsura în care aduc beneficii organizaţiei.

- *I. Mijloace autorizate Scopuri autorizate.* Aici puterea este practicată ca rutină, pentru a urmări obiective deja acceptate. Mai simplu spus, mijloace acceptabile de influenţare sunt folosite pentru realizarea unor rezultate autorizate. Un manager consimte să recomande o creştere de salariu pentru un subordonat dacă acesta realizează cu 30% mai multe încasări în următoarele 6 luni. Nu este nimic politic în asta.
- *II. Mijloace autorizate Scopuri neautorizate.* În acest caz, se abuzează de mijloace acceptabile de influenţă urmărind obiective pe care organizaţia nu le aprobă. De exemplu, sora şefă acceptă să repartizeze o subordonată într-un post mai avantajos dacă aceasta consimte să nu raporteze furtul materialelor medicale. În timp ce repartizarea la un post mai bun este adesea un mijloc autorizat de

exercitare a influenței, acoperirea furturilor curente nu este un scop autorizat. Acesta este comportamentul politic disfuncțional.

- *III. Mijloace neautorizate; Scopuri autorizate.* Aici, scopuri care sunt utile organizației sunt urmărite prin mijloace discutabile. Un designer rivalizează cu un coleg pe tema unei oferte de campanie publicitară. Considerând că propunerea sa este mai bună, designerul îl invită pe decident la masă, îl flatează şi discreditează cu subtilitate oferta colegului său. Încercarea de a intra în grațiile cuiva, ca şi discreditarea rivalilor sunt rareori mijloace acceptabile de influență. Însă, dacă oferta este realmente superioară, consecințele pot fi benefice pentru firmă. Aceasta este evident o zonă gri a politicilor.
- IV. *Mijloace neautorizate; Scopuri neautorizate.* Acest cadran exemplifică cel mai flagrant abuz de putere, din moment ce tactici inacceptabile sunt folosite pentru a obține rezultate inacceptabile. Pentru a-şi spori puterea personală, şeful departamentului juridic, unde există deja personal excedentar, dorește să-l lărgească. Intenționează să antreneze în operațiune câțiva prieteni personali. Ca să reuşească, falsifică documentele care atestă volumul de muncă şi promite anumite servicii contabilului şef, în schimbul sprijinului acordat.

**FIGURA 13.4**

**Dimensiunile politicilor organizaționale**

| *Mijloace de influență* | Scopurile exercitării influenței *Autorizate de organizație* | | *Neautorizate de organizație* |
|---|---|---|---|
| *Autorizate de organizație* | Comportamentul monopolic serviciu | în I II | Comportamentul politic disfuncțional din punct de vedere politic |
| *Neautorizate de organizație* | Comportamentul politic potențial funcțional din punct de vedere organizațional | III IV | Comportamentul disfuncțional din punct de vedere politic |

Sursa: din Mayes, B.T., & Allen, R.T. (octombrie 1977) Observații conceptuale - spre o definiție a politicilor organizaționale. The Academy of Management Review, Vol. 2 Nr. 4 p. 675.

Cu toți am văzut cazuri de politici organizaționale, menite "să dea o lecție" cuiva. Totuşi, este mai frecvent cazul când politicienii îşi ascund activitățile într-o "poveste" sau după o "perdea de fum", pentru a le face să apară legitime.[35] Tactica măreşte şansele de succes şi evită pedepsirea de către superiori. O strategie banală este acoperirea mijloacelor şi scopurilor neautorizate cu o mantie de raționalitate:

> Şeful unui colectiv de cercetare cere permisiunea să examineze lucrarea altui colectiv pentru a-i putea adăuga informații şi a o îmbunătăți. Intenția ascunsă este de a menține puterea deținută în prezent, care ar fi periclitată dacă alt colectiv duce la bun sfârşit un proiect. Folosind baza de putere informațională, mijloacele sale ascunse constau în a introduce informații nerelevante şi în a pune noi întrebări. Dacă amestecă lucrurile suficient, poate discredita acel colectiv de cercetare şi poate împiedica finalizarea proiectului, acoperind mijloacele şi intențiile ascunse cu declarații despre analiza şi îmbunătățirea conținutului.[36]

Există condiții speciale sau poziții în organizație care favorizează politicile? Iată schița câtorva concluzii:

- Managerii declară că mai multe manevre politice se desfăşoară la nivele mediu şi superior ale ierarhiei decât la nivelul inferior.
- Unele departamente sunt mai înclinate către "politichie" decât altele. Obiectivele clare şi operațiunile repetitive (de exemplu în producție) duc la o activitate politică mai redusă decât obiectivele vagi şi operațiunile complexe (de exemplu în cercetare).

- Unele activităţi au şanse mai mari să stimuleze politicile. Alocarea bugetului, reorganizarea şi schimbările de personal pot deveni uşor subiectul politicilor, spre deosebire de fixarea standardelor de activitate sau achiziţionarea echipamentului.
- În general, resursele deficitare, nesiguranţa şi activităţile importante provoacă un comportament politic.[37]

Întorcându-ne la povestirea de la începutul capitolului, Mark Jorgensen a fost în mod evident expus la politica cuprinsă în cadranul IV. A fost ameninţat cu un proces în care *el* era cel acuzat de comportament incorect, o mişcare clar menită să-l reducă la tăcere. Pentru observatorii din afară, astfel de manevre legale au adesea aparenţa raţionalităţii. Managerii de nivel ierarhic mediu au avut un rol proeminent în presiunile exercitate asupra lui Jorgensen pentru a feri fondurile pătate de o examinare atentă.

## *Machiavelismul - Faţa dură a politicilor*

Cunoaşteţi oameni dintr-o organizaţie sau altă grupare socială care au următoarele caracteristici?

- Acţionează mult în propriul lor interes, chiar dacă este în detrimentul altora;
- Sunt reci şi calculaţi când alţii devin emotivi;
- Au o bună părere şi încredere în ei înşişi;
- Se aliază cu cei puternici pentru a-şi atinge scopurile.

***Machiavelism.*** *Un set de convingeri cinice despre natura umană, moralitate şi legitimitatea folosirii oricărei tactici pentru atingerea scopurilor personale.*

Acestea sunt câteva caracterisici ale celor care au o personalitate accentuată pe dimensiunea cunoscută ca machiavelism. **Machiavelismul** este un set de convingeri cinice despre natura umană, moralitate şi legitimitatea folosirii oricărei tactici de atingere a scopurilor personale.

Termenul derivă din scrierile unui funcţionar public italian, Niccolo Machiavelli, din secolul XVI, care se preocupa de modul în care oamenii capătă influenţă socială şi capacitatea de a-i manipula pe alţii. Gradul în care o persoană susţine convingerile lui Machiavelli este reprezentativ pentru o trăsătură psihologică stabilă.

În comparaţie cu cei "slab machiavelici", cei "puternic machiavelici" (PM) vor avea iniţiativa când se pune problema să pledeze pentru folosirea minciunii şi înşelătoriei ca să-şi atingă scopurile şi să ia poziţie pentru adaptarea moralităţii la situaţii specifice. În plus, PM pleacă de la premisa că mulţi oameni sunt excesiv de naivi şi nu ştiu ce-i bine pentru ei înşişi. Astfel, în relaţiile interpersonale, aceştia acţionează într-o manieră excesiv de practică, considerând că scopul scuză mijloacele. În mod nesurprinzător, PM tind să fie mincinoşi, convingători şi pricepuţi la a-i "lucra" psihic pe competitori, creând diversiuni. Mai mult, sunt doritori să formeze coaliţii cu alţii pentru înfrângerea sau manevrele de îndepărtare a celor ce le stau în cale.[38] Pe scurt, PM au toate şansele să devină entuziaşti politicieni de organizaţie.

Această discuţie despre personalitatea machiavelică va aduce probabil în discuţie două întrebări din partea dumneavoastră. Mai întâi, se simt vinovaţi PM în legătură cu tactica socială pe care o folosesc? Se pare că răspunsul este "nu". O dată ce ei sunt reci şi calculaţi, şi nu pasionali, PM par apţi să se izoleze de consecinţele sociale negative ale tacticii lor. Apoi, vă puteţi întreba cât succes au PM în manipularea altora şi de ce ceilalţi tolerează astfel de manipulări. În fond, caracteristicile descrise mai sus au puţine şanse să câştige vreun concurs de popularitate şi se poate presupune că ţintele unui PM s-ar opune cu vigoare manipulării venite de la o astfel de persoană. Din nou, raţionalitatea unui PM poate oferi un răspuns la întrebare. Mai simplu spus, se pare că PM sunt capabili să identifice cu acurateţe situaţiile în care tactica lor favorită face faţă. Astfel de situaţii au următoarele caracteristici:

- PM poate lucra "faţă în faţă" cu cei pe care încearcă să-i influenţeze.
- Interacţiunea se petrece în circumstanţe destul de emoţionale.

- Situaţia este destul de nestructurată, cu puţini parametri care să indice formele adecvate de interacţiune.[39]

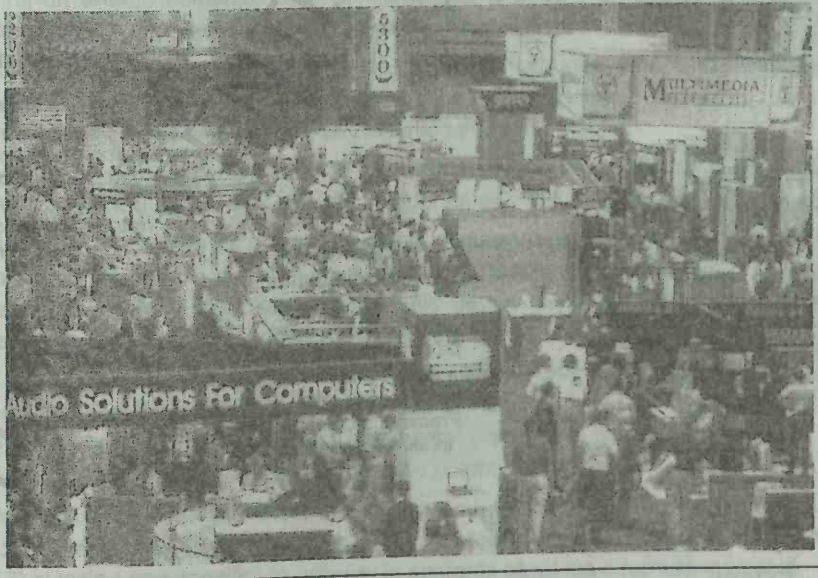
Asamblate, aceste caracteristici dezvăluie o situaţie în care PM îşi poate folosi tactica pentru că emoţiile îi distrag pe ceilalţi. Rămânând calm şi raţional, PM poate crea o structură socială care facilitează atingerea obiectivelor proprii, în detrimentul celorlalţi. S-ar părea deci că PM sunt în special pricepuţi la a-şi face drum într-un vid de putere sau când grupul, departamentul sau organizaţia se confruntă cu situaţii noi. Să ne imaginăm de exemplu o fabrică mică, proprietate de familie, al cărei preşedinte moare pe neaşteptate, fără a reglementa succesiunea. În acest vid de putere un PM pe poziţia de vicepreşedinte are o şansă excelentă de a manipula alegerea noului preşedinte. Situaţia este nouă, emoţionantă şi nestructurată - din moment ce nu există prevederi legate de succesiune. În plus, corpul decizional ar fi destul de mic pentru influenţa de tip "faţă în faţă" şi formarea coaliţiilor.

## *Reţeaua de relaţii - Faţa blajină a politicilor*

*Crearea reţelei de relaţii. Stabilirea de relaţii bune cu membrii cheie ai organizaţiei şi sau cu persoane din exterior, pentru atingerea scopurilor proprii.*

Doar un procent mic din populaţie are profilul de personalitate al politicianului machiavelic, care joacă tare. Influenţa acţiunii politice rămâne necesară în organizaţie, ea dând posibilitatea membrilor ei să-şi atingă obiectivele, în special dacă acestea implică un anumit grad de schimbare sau inovaţie. O formă mai întâlnită şi mai subtilă de comportament politic implică dezvoltarea unei reţele de relaţii.

**Crearea reţelei de relaţii** poate fi definită ca stabilirea de relaţii bune cu membrii cheie ai organizaţiei şi sau cu persoane din exterior în vederea atingerii propriilor scopuri. Dacă scopurile sunt benefice organizaţiei, putem descrie acţiunea ca fiind comportament politic funcţional. În esenţă, crearea reţelei de relaţii se referă la dezvoltarea unor contacte sociale informale care să asigure cooperarea celorlaţi în cazul în care sprijinul lor devine necesar. Managerii de la nivelurile ierarhice superioare stabilesc de multe ori reţele politice cuprinzătoare, atât în interiorul cât şi în exteriorul organizaţiei (vezi fig. 13.5). Membrii organizaţiei de pe nivelurile de mai jos pot dobândi o reţea mai restrânsă, dar principiul rămâne acelaşi.

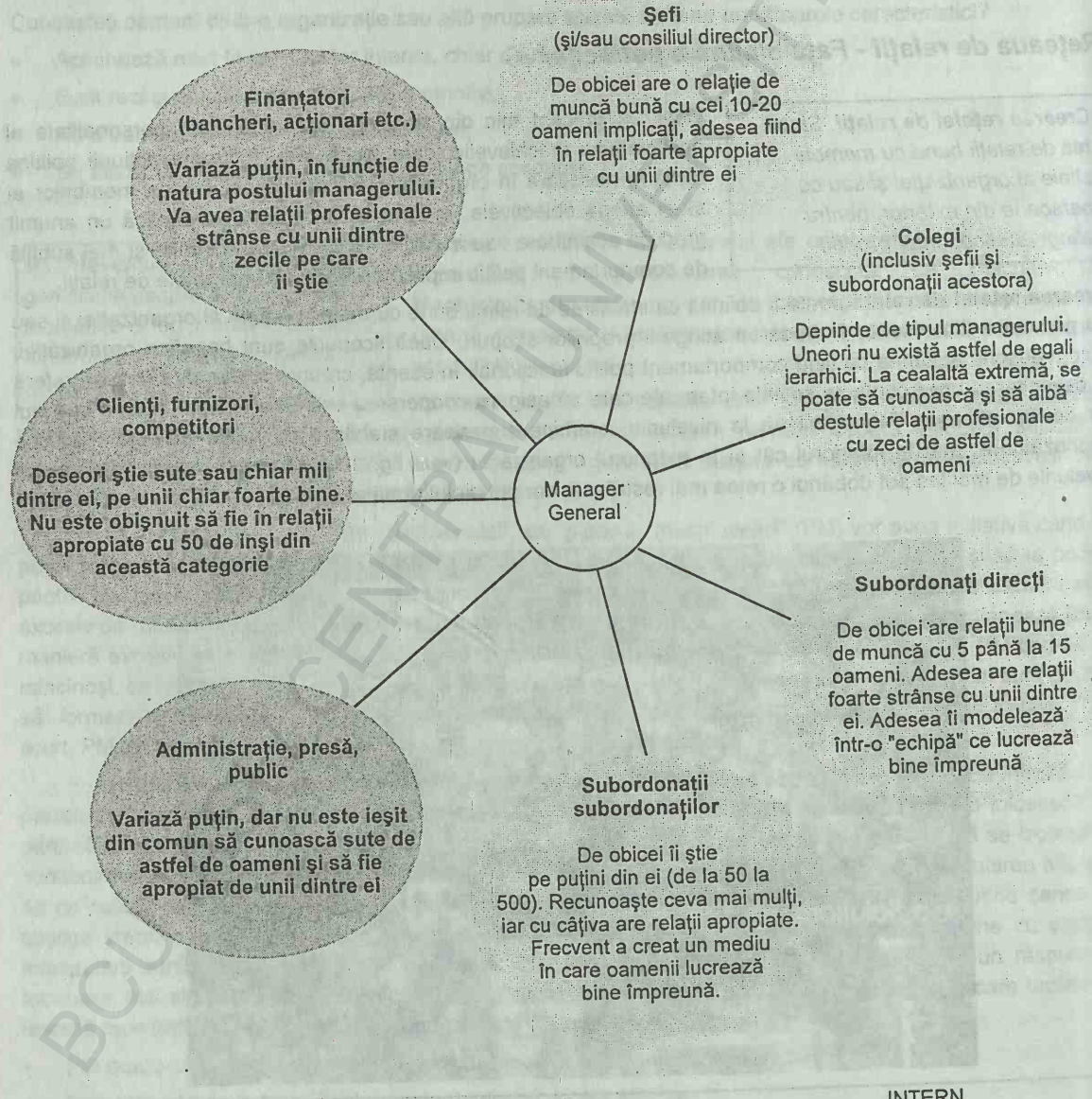



Reţeaua de relaţii este o cale eficace de dezvoltare a contactelor sociale.

Unele reţele sunt funcţie de localizarea persoanei în fluxul de lucru şi de canalele formale de comunicare.[40] O localizare cheie dă şansa de a interacţiona şi de a-i influenţa pe ceilalţi. Însă oamenii pot să vizeze crearea reţelei într-un mod mai agresiv. Un studiu asupra directorilor generali a constatat că ei folosesc întâlnirile faţă în faţă şi discuţiile informale mărunte pentru a-şi consolida reţelele politice. În plus, fac favoruri şi subliniază obligaţiile altora faţă de ei. Personalul este angajat, transferat şi concediat ca să susţină o reţea cu care se poate lucra, iar directorii modelează legături între membrii reţelei pentru a crea un climat favorabil realizării obiectivelor.[41]

**FIGURA 13.5**

**Reţeaua tipică a unui manager general**




Sursa: Kotter, J.P. (1982). *The General Managers.* New York; The Free Press

Directorii executivi cu puteri mari nu sunt singurii preocupaţi de crearea reţelei de relaţii. Mulţi dintre cei care lucrează acasă (telecommuters) sunt îngrijoraţi de "ieşirea din circuitul" influenţei de la birou, pentru că nu sunt fizic prezenţi la interacţiuni informale şi se agită la gândul că acesta le afectează posibilităţile de promovare. Persoanele de succes din rândurile lor declară că acceptă bătaie de cap suplimentară pentru a-şi ţine şefii şi colegii informaţi despre ce fac ei acasă, ţinându-şi numele vizibile în reţeaua de comunicaţii a companiei. La firma Bell Atlantic ei au prezentat superiorilor înregistrări video ale birourilor de acasă.[42]

## *Defensiva - Politica reactivă*

Până acum discuţia noastră s-a axat pe urmărirea proactivă a propriului interes. O altă formă de comportament politic este cea reactivă, în sensul că se referă la apărarea sau protejarea interesului propriu. Aici scopul este de a reduce ameninţările la adresa puterii personale prin evitarea acţiunilor care nu se potrivesc agendei politice proprii sau evitarea blamului pentru acele evenimente care ar ameninţa capitalul politic personal. Blake Ashfort şi Ray Lee descriu câteva tactici pentru a reuşi în ambele demersuri.

**Evitarea acţiunii.** Politicienii ageri din organizaţie sunt conştienţi că uneori cea mai bună acţiune este să nu întreprinzi nici o acţiune. Un număr de comportamente defensive pot îndeplini misiunea:

- *Încetineala.* A vă mişca încet când cineva vă solicită cooperarea este cel mai clar mod de a evita acţiunea fără a spune realmente "nu". Cu timpul, cererea pentru cooperare va dispărea. Birocraţia din serviciile publice are o reputaţie proastă pentru întârzierile cu care răspunde la solicitările autorităţilor locale.
- *Excesul de zel.* Un mod de a evita acţiunea este să te ţii strict de litera fişei postului sau de regulamentul de ordine interioară. Dar politicianul asiduu va fi fericit să ocolească fişa postului său sau regulamentul de ordine interioară, dacă acest lucru se potriveşte cu propriile intenţii.
- *Pasarea acţiunii.* Înseamnă să găseşti pe cineva care să treacă la acţiune într-un mod care să-ţi permită să eviţi să acţionezi tu însuţi. Pasarea este o politică deosebit de disfuncţională atunci când politicianul în cauză este de fapt cel mai bine pregătit să facă treaba, dar se teme de insucces. ("la să lăsăm noi departamentul de design să se înnece cu înghiţitura asta").
- *Ignoranţa mimată* . Ceva ce poate împiedica trecerea la acţiune este şi să pretinzi că nu ai suficientă pricepere într-un anume domeniu. Datorită stereotipiei rolurilor, membrii de la nivelele inferioare ale ierarhiei sunt deosebit de bine plasaţi pentru a folosi această tactică.
- *Depersonalizarea.* Un mod la îndemână pentru a întârzia acţiunea este considerarea solicitanţilor ca obiecte sau sub aspect numeric. În universităţile care recompensează cercetarea, dar nu şi predarea, profesorii pot evita să aloce timp studenţilor, depersonalizându-i mental.

**Evitarea blamului.** Alt set de comportamente defensive se orientează pe motoul "Dacă nu poţi evita acţiunea, evită blamul pentru consecinţe". Aceste comportamente includ:

- *Acoperirea,* care este tactica de a pregăti cu grijă documentaţie care să arate că s-a procedat corect. Strângerea de semnături şi autorizaţii este un exemplu. Acoperirea poate fi o purtare înţeleaptă, dar ea capătă nuanţe politice când alcătuirea documentaţiei devine mai importantă decât luarea în sine a unei decizii de acţiune. Este în mod clar politică disfuncţională când ia forma fabricării de documente.
- *Aruncarea vinei* pe alţii când lucrurile merg rău este un comportament politic clasic. El funcţionează cel mai bine când cel care formulează învinuirea deţine o anumită putere. Un studiu a arătat că atunci când companiile au mers rău directorii executivi mai puternici au stat în birouri, iar managerii subordonaţi lor au fost făcuţi vinovaţi şi înlocuiţi. Directorii mai puţin puternici au fost concediaţi.[44]
- *Justificarea.* Dacă acoperirea şi aruncarea vinei nu sunt de ajuns, putem încerca justificări post-factum. Gama mecanismelor posibile este largă, incluzând ***autoatribuirea*** (capitolul 4), ***viziunea post-factum*** (capitolul 12) şi extinderea angajării în acţiune, în speranţa că va lua o turnură favorabilă (capitolul 12).

Nu am discutat aceste tactici de politici organizaţionale defensive pentru a vă învăţa cum să le aplicaţi, ci mai degrabă pentru a vă da posibilitatea să le recunoaşteţi ca fiind comportamente calificate politici

organizaţional. Multe dintre ele sunt destul de prozaice şi pot fi lesne trecute la cazuri izolate de lene sau ceva asemănător. Însă, dacă le privim în context, vin şi ele să ilustreze modalităţile, uneori subtile, în care indivizii îşi urmăresc propriile interese de politică în organizaţii. Politica, la fel ca puterea, este ceva natural în toate organizaţiile. Dacă este sau nu utilă depinde de scopurile urmărite şi de mijloacele folosite. Înainte de a continua, uitaţi-vă la tableta **"Fiţi dumneavoastră managerul!"**

## ETICA ÎN ORGANIZAŢII

Acum câţiva ani, filiala companiei Johnson&Johnson responsabilă cu medicamentul Tylenol, şi-a retras cu un gest decis şi rapid produsul de pe piaţă, după ce s-au găsit câteva flacoane care conţineau urme de otravă. Mai tîrziu, firma Copley Pharmaceutical a fost criticată pentru încetineala cu care a retras medicamentele sale contaminate iar firmele Syntex şi Upjohn au fost ambele puse sub acuzare pentru ambiguitate în prezentarea efectelor negative ale unor medicamente nou create. Cum putem explica diferenţa clară în etica deciziilor care au determinat acţiunile?

### *FIŢI DUMNEAVOASTRĂ MANAGERUL! Putere şi politică la Honda*

Compania japoneză Honda este în general privită ca una din cele mai reuşite organizaţii din lume. Născută după devastările celui de-al doilea război mondial din Japonia, compania a continuat să perfecţioneze cultura stabilită de fondatorul său, Soichiro Honda. Această cultură subliniază excelenţa tehnică, urmărirea neabătută a calităţii şi relaţiile de încredere reciprocă între salariaţi. În general nu s-a considerat că Honda ar avea multe caracteristici care să stimuleze conflicte intense, poate din cauza stereotipului că japonezii preţuiesc atât de mult armonia.

**HONDA ARE O STRUCTURĂ CARE AR PUTEA DUCE UŞOR LA RĂFUIELI ÎNTRE BANDE POLITICE**

De exemplu, pentru a provoca inovaţiile şi a pune constant sub semnul întrebării propriile produse, Honda a separat diversele sale funcţiuni (proiectare, cercetare, fabricaţie şi vânzări) mult mai mult decât se obişnuieşte în industria sa. În mod tradiţional aşa ceva este o reţetă bună pentru înfruntările de tip gangsteresc, între bande cu interese diferite, care aleargă după putere. Ca să complice această descentralizare dusă la extrem, conducerea a făcut permanent presiuni pentru creşteri şi mai mari de productivitate şi reducerea ciclului de obţinere a produselor noi. Ca să pună capac, compania este cunoscută pentru posibilităţile de avansare a tinerilor manageri şi ingineri, o practică împotriva puterii ierarhice strâns legată de vârstă, din multe companii industriale, în special din cele japoneze.

Uzinele Honda din Maryville, Ohio şi Alliston, Ontario, sunt conduse după principiile corporaţiei, şi nu în stilul nord-american. Se pune mult accent pe valorile corporaţiei, întâlniri între echipele de lucru şi flexibilitatea angajaţilor în a lucra pe ce post este nevoie. În ciuda procedurilor atente de selecţie, unii dintre cei angajaţi nu se adaptează la cultura companiei. Au existat concedieri din ambele uzine. Însă ambele au rămas ferm nesindicalizate.

1. Gândiţi-vă cum stăpâneşte Honda războaiele politice dintre departamentele sale.

2. Gândiţi-vă la motivul pentru care concedierile din uzinele sale din SUA nu au dus la sindicalizare.

Pentru a vedea cum stăpâneşte Honda puterea şi politica, citiţi ***Agenda managerului*** de la sfârşitul capitolului.

---

Sursa: Pascale, R.T. (1990) *Managing on the edge.* NY: Simon &Schuster;Mc Callum, T. (1990 Summer). Democracy at work. Inside Guide, 40-44; Shook, R.L. (1988). Honda: An American succes story. New York: Prentice Hall Press.

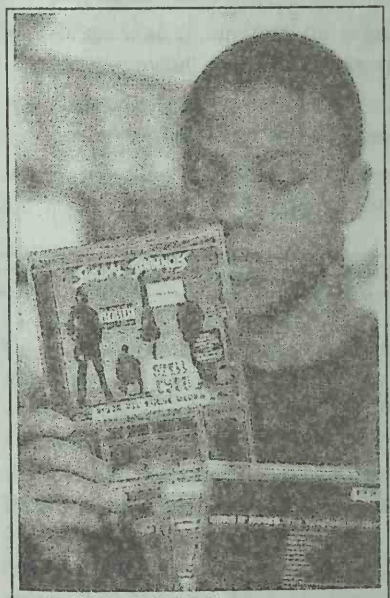
Pentru discuţia noastră **etica** poate fi definită ca reflecţie sistematică asupra consecinţelor morale ale deciziilor. Consecinţele morale pot fi trasate în termenii potenţialului de daune pentru fiecare beneficiar al deciziei.

**Beneficiarii** sunt pur şi simplu oameni din interiorul sau exteriorul organizaţiei care potenţial pot fi afectaţi de decizia luată. Gama poate fi extinsă de la decidenţii înşişi până la " spectatori nevinovaţi".[45] Etica este o ramură majoră a filosofiei şi nu vom încerca să descriem diversele sale şcoli de gândire. În schimb ne vom concentra pe acele aspecte etice pe care le întâlnesc decidenţii organizaţionali şi pe câţiva factori care stimulează deciziile neetice.

*Etică. Reflecţie sistematică asupra consecinţelor morale ale deciziilor.*

*Beneficiari. Persoane din interiorul sau exteriorul organizaţiei care potenţial pot fi afectate de deciziile organizaţionale.*

De-a lungul anilor au fost făcute multe sondaje de opinie pentru a determina vederile managerilor asupra eticii în luarea deciziilor de afaceri.[46] Câteva asemănări izbitoare răzbat din studiile făcute şi oferă o imagine interesantă a psihologiei populare privind etica în afaceri. Mai întâi că, departe de a fi intimidaţi de subiect, marea majoritate este de acord că există practici neetice. Mai departe, o proporţie substanţială (între 40 şi 90%, în funcţie de studiul considerat) declară că asupra lor s-au exercitat presiuni pentru a-şi reconcilia standardele etice cu cerinţele deciziilor organizaţionale pe care trebuie să le ia. În consonanţă cu conceptul de ***autoatribuire***, fiecare manager tinde, invariabil, să se perceapă pe sine ca având standarde etice mai înalte decât egalii, iar, uneori, şi decât superiorii săi.[47] Imaginea neplăcută rezultată arată că uneori managerii sucombă în faţa tentaţiilor comportamentului neetic, dar fiecare consideră că şi aşa tot se descurcă mai bine ca alţii pe tărâmul moralei.



O temă etică pentru vânzători este cât de departe să meargă cu atragerea clienţilor. Deşi multe produse sunt concepute să atragă cumpărătorii tineri (sau pe părinţii lor), credeţi că reclama ar trebui să-i vizeze pe tinerii sub 18 ani?

Dacă dv. credeţi că studenţii sunt mai puri decât decidenţii organizaţionali, reconsideraţi-vă părerea. Cercetările sunt relativ compatibile în a arăta că studenţii şcolilor de afaceri au standarde etice mai lejere decât managerii practicanţi, cel puţin când reacţionează la descrierile scrise ale chestiunilor etice.[48]

## *Natura dilemelor etice*

Care sunt tipurile de dileme etice cu care se confruntă cel mai des decidenţii organizaţionali? Fig. 13.6 arată rezultatele unui sondaj de opinie la 300 de companii din întreaga lume, efectuat de serviciul Conference Board. După cum puteţi vedea, conflictul de interese, cadourile date în circumstanţe îndoielnice şi hărţuirea sexuală sunt în fruntea listei de probleme etice (în timp ce salariile directorilor sunt văzute ca prezentând mai puţine probleme!). Este de remarcat că 77% din companii declară că au probleme în contactul cu practicile de afaceri din alte ţări care contravin propriilor lor norme etice.

Conflictul de interese a fost o problemă specială în cazul de la compania Prudential în care Mark Jorgensen a tras semnalul de alarmă. Cu cât valoarea declarată a proprietăţii imobiliare era mai mare, cu atât erau mai mari taxele pe care Prudential avea dreptul să le pretindă de la investitori.

Chestiunile etice par adesea ciudate în raport cu domeniile specifice în care luăm de obicei decizii. De exemplu, să luăm în discuţie dilemele etice care apar în diferitele subramuri de marketing.[49] Un subiect de continuă dezbatere printre cei care studiază piaţa este dacă să le spună subiecţilor chestionaţi cine sunt adevăraţii sponsori ai cercetării pe care o întreprind. Printre responsabilii cu aprovizionarea apare problema demarcaţiei favorurilor (de exemplu bilete la meci) acceptabile din partea furnizorilor. Preocupări de natură etică se ridică pentru directorii de producţie în cazul demodării planificate, ambalajului inutil, preţului

diferenţiat (de exemplu să ceară un preţ mai mare la magazinele din centrul oraşelor). Teme etice însemnate sunt pentru agenţii comerciali limita comportamentală pe care o pot atinge încercând să atragă clienţii şi onestitatea deconturilor. Cât despre publicitate, gama chestiunilor etice poate să umple tomuri întregi. Să ne gândim doar la decizia de a folosi aluzii sexuale pentru a vinde un produs.

**FIGURA 13.6**

**Un sondaj privind problemele etice**

Serviciul Conference Board a întrebat directorii din 300 de companii în ce măsură chestiunile următoare constituie probleme de etică în afaceri. Alături este redat procentul de răspunsuri afirmative

| Problemă | Procent |
|---|---|
| Conflicte de interese ale angajaţilor | 91 |
| Daruri incorecte pentru personalul de la nivel central | 91 |
| Hărţuirea sexuală | 91 |
| Plăţi neautorizate | 85 |
| Acţiunea afirmativă | 84 |
| Spaţiul privat al angajatului | 84 |
| Probleme de mediu | 82 |
| Urmărirea stării de sănătate a angajaţilor | 79 |
| Conflicte între etica firmei şi practici de afaceri | 77 |
| Securitatea evidenţelor contabile ale companiei | 76 |
| Securitatea muncii | 76 |
| Conţinutul reclamei | 74 |
| Standardele de securitate a produsului | 74 |
| Contribuţiile companiei (taxe) | 68 |
| Interesele acţionarilor | 68 |
| Procesul de îndatorare corporatistă | 65 |
| Semnalele de alarmă | 63 |
| Angajarea la cerere (după dorinţă) | 32 |
| Reducerea investiţiei | 59 |
| Probleme ale contractelor guvernamentale | 59 |
| Proceduri de management financiar şi de numerar | 55 |
| Închiderea de fabrici / sedii şi reduceri de personal | 55 |
| Comitete de acţiune politică | 55 |
| Probleme sociale ridicate de organizaţii religioase | 47 |
| Valori comparabile | 43 |
| Politica de preţuri | 42 |
| Salariile directorilor | 37 |

Sursa : Din Corporate Ethics, a Conference Board research report (New York : The Conference Board)

În contrast cu aceste dileme etice specific profesionale, care sunt temele comune de etică întîlnite de manageri? Un studiu asupra unor interviuri complexe, luate unui grup de manageri din diferite domenii, a găsit şapte teme care definesc standardele lor morale în procesul decizional.[50] Iată care sunt ele, alături de

câteva exemple tipice de comportamente etice asociate:

- *Comunicarea onestă.* Evaluaţi cu sinceritate subordonaţii; faceţi publicitate şi etichetaţi cu onestitate; nu denaturaţi propunerile care trebuie să ajungă la superiori.
- *Tratamentul corect.* Daţi salarii echitabile; respectaţi procedura licitaţiilor în plic închis; nu acordaţi preferenţialitate furnizorilor cu relaţii; nu folosiţi pe cei de la nivelurile ierarhice inferioare ca ţapi ispăşitori (vezi **"În obiectiv, Etica:** *Este etic testul de integritate?*").
- *Consideraţia specială:* "Tratamentul corect" standard poate fi modificat pentru situaţii speciale, cum ar fi: ajutorarea unui vechi angajat, prioritatea la angajare pentru o persoană cu nevoi speciale, comanda dată unui furnizor loial, aflat însă în impas.
- *Competiţia onestă.* Evitaţi mituirea şi loviturile pe la spate pentru a obţine o comandă; nu vă înţelegeţi la preţ cu competitorii.
- *Responsabilitatea faţă de organizaţie.* Acţionaţi pentru binele întregii organizaţii, nu doar în interes propriu; evitaţi risipa şi ineficienţa.
- *Responsabilitatea socială a companiei.* Nu poluaţi; gândiţi-vă la impactul închiderii firmei asupra comunităţii; dovediţi preocupare pentru sănătatea şi siguranţa angajaţilor.
- *Respectarea legii.* Evitaţi pe căi legale impozitarea, nu prin evaziune; urmaţi spiritul şi litera legislaţiei muncii.

## *ÎN OBIECTIV, ETICA: Este etic testul de integritate?*

Ce-aţi zice dacă aţi concura pentru un post, şi intervievatorul v-ar cere să daţi un test scris care urmăreşte să vă măsoare onestitatea? Aceasta se întâmplă din ce în ce mai des în organizaţiile din America de Nord. Estimările sugerează că sunt în jur de 5 milioane de teste de integritate date în SUA în fiecare an. Testarea îşi are originile directe în preocuparea crescândă privind furturile şi fraudele angajaţilor - şi orginile indirecte în votarea legii de protecţie a angajaţilor împotriva folosirii detectoarelor electronice de minciuni la angajare. Legea a provocat intensificarea cercetărilor în folosirea testelor de integritate scrise. Acestea sunt mult mai ieftin de administrat şi au fost îmbrăţişate de multe companii.

Sunt două tipuri de bază. Unele măsoară de-a dreptul atitudinea faţă de necinste şi pot pune întrebări şi despre propriile acţiuni necinstite din trecut. În mod surprinzător, răspunsurile false par să nu fie o problemă serioasă. Alte teste de integritate nu sunt chiar aşa deschise în afirmarea scopului, pentru că ele măsoară caracteristici de personalitate, cum sunt conştiiciozitatea şi încrederea meritată. Un studiu comprehensiv efectuat de D. Ones, C. Viswevaran şi F. Schmidt a ajuns la concluzia că testele de integritate sunt predictori valabili pentru comportamentul la serviciu. Deşi corelaţiile dintre punctaje şi furturile ca atare sunt reduse, testele asigură previziunea unei clase extinse de comportamente contraproductive în care sunt incluse furturi, absenteism, risipă de material, păgubirea proprietăţii etc.

Dar sunt etice astfel de teste? Unii le-au criticat ca pe o invadare a spaţiului privat. Însă Dan Dalton şi Michael Metzger au un punct de vedere diferit. Ei consideră că testele sunt discutabile din punct de vedere etic pentru că pot ieşi "fals pozitive", etichetând ca neonestă o persoană care nu este astfel. *Toate* testele fac erori de clasificare, dar ei cred că testele de integritate sunt deosebit de vulnerabile pentru că necinstea adevărată este destul de neobişnuită şi evenimentele rare sunt greu de prezis. Ei argumentează în continuare că acelor candidaţi respinşi pe nedrept probabil nu li se va spune adevăratul motiv, de teama consecinţelor legale.

Dv. ce credeţi despre etica testelor de integritate? Reţineţi, ele prezic comportamentele contraproductive în ciuda erorilor de clasificare.

---

Sursa: Ones, D.S. Viswesvaran, C. & Schmidt, F.L. (1993) comprehensive meta-analysis of integrity test validities, *Journal of Applied Psychology*, 78, 679-703.

## *Cauzele comportamentului neetic*

Care sunt cauzele unui comporatment neetic în afaceri? Răspunsul la întrebare este important în măsura în care vă dă posibilitatea să anticipaţi circumstanţele care justifică vigilenţă mărită. Cunoaşterea cauzelor comportamentului neetic poate ajuta la prevenirea lui. Pentru că este un subiect delicat, veţi înţelege că nu este chiar uşor de studiat. Probele majore vin din sondaje de opinie la nivel directorial, studii de caz ale unor importante eşecuri de etică, simulări computerizate ale unor medii de afaceri şi răspunsuri la scenarii scrise implicând dileme etice (cum este exerciţiul de la sfârşitul acestui capitol).

**Câştigul.** Deşi pare atât de prozaic, este esenţial să recunoaştem rolul tentaţiilor în activitatea neetică. În special dacă nu se întrevede vreo pedeapsă, anticiparea unui câştig consistent printr-o desfăşurare neetică a activităţii este de aşteptat să promoveze deciziile neetice.[51] Să ne gândim la Dennis Levine, bancherul care se ocupa de investiţiile companiei Drexel Burnham Lambert, condamnat pentru încălcarea confidenţialităţii în cel mai mare scandal de pe Wall Street.

> Era aşa de simplu. În şapte ani am făcut 11,5 milioane de dolari din 39 750 - şi tot ce a trebuit să fac era un apel telefonic de 20 de secunde la banca mea din străinătate, de câteva ori pe lună, poate 200 de convorbiri în total. Contul meu creştea cu 125% pe an. Credeţi-mă, am tresărit când am verificat preţul unuia dintre pachetele mele de acţiuni Quotron şi am constatat că tocmai am făcut câteva sute de mii de dolari. Eram convins că acoperirea elaborată pe care mi-am creat-o plus legile secretului bancar din exteriorul graniţelor mă vor proteja.[52]

**Conflictul rolurilor.** Multe dileme etice care apar în organizaţii sunt în realitate forme ale conflictului de roluri (capitolul 8) care ajung să fie rezolvate neetic. Iată tema etică a responsabilităţii sociale a companiei pe care am pus-o pe lista de mai sus. Aici, rolul directorului de custode al mediului ("nu poluaţi") poate intra în conflict cu rolul său de persoană care dă de lucru membrilor comunităţii ("nu închide uzina care poluează").

O formă foarte răspândită de conflict al rolurilor care generează comportamente neetice apare când rolul "birocratic" de angajat într-o organizaţie intră în contradicţie cu rolul de membru al unui corp profesional.[53] De exemplu, inginerii care în calitatea lor de profesionişti s-au opus lansării fatale a navetei Challenger, datorită vremii reci, au fost presaţi să-şi pună birocraticele "pălării de manageri" şi să-şi dea acordul. Mai recent, atât agenţiile de asigurări cât şi cele de brokeraj s-au lovit de probleme etice similare. Agenţii şi brokerii au declarat că asupra lor - ca angajaţi - se fac presiuni să promoveze produse care nu servesc cel mai bine interesele clienţilor. Frecvent, sistemul de recompensare (adică structura comisionului) ascute conflictul, care devine apoi unul de interese între agent şi client.

**Competiţia.** Competiţia strânsă pentru resurse deficitare poate stimula comportamentul neetic. Aceasta s-a observat atât în simulările jocurilor de afaceri cât şi în studii ale actelor ilegale reale, în care se constată că delicte de comerţ ca fixarea preţurilor şi încălcarea prevederilor de monopol se înmulţesc atunci când industria respectivă este în declin.[54] În industria de ambalaje de carton flexibil, faptul că piaţa este consolidată şi aglomerată este citat de observatori ca incitând la violări ale legii de tipul fixării preţului între competitori.[55] Trebuie să notăm o excepţie de la teza "Competiţia accentuează etica". În cazul în care practic *nu* există competiţie, iarăşi există o mare tentaţie spre adoptarea deciziilor neetice, pentru că şansa unor mari câştiguri nu este contracarată de echilibre pe piaţă. Exemple flagrante se întâlnesc în industria de apărare unde contracte monopoliste pentru echipament au fost însoţite de cazuri de suprasolicitare a plătitorilor de impozite.

**Personalitatea.** Sunt unele personalităţi mai predispuse la decizii neetice? Poate. Simulările au arătat că oamenii puternic orientaţi spre valorile economice (capitolul 5) sunt mai expuşi la o comportare neetică decât cei slab orientaţi în acest sens.[56] În plus există diferenţe în gradul de sofisticare pe care oamenii îl au în abordarea chestiunilor morale.[57] În condiţii uniforme, este raţional să ne aşteptăm ca oamenii mai conştienţi de problemele moralei să fie mai înclinaţi să evite deciziile neetice. În sfârşit, cei cu o mare nevoie de putere personală (în special machiavelicii) vor fi mai dispuşi să ia decizii neetice, folosindu-şi puterea pentru promovarea interesului personal mai degrabă decât pentru binele întregii organizaţii.

Închizând acest capitol, să ne reamintim că avem tendinţa de a exagera rolul factorilor dispoziţionali, cum ar fi personalitatea, în explicarea comportamentului celorlalţi (capitolul 4). Astfel, când întâlnim comportament neetic, ar

trebui să ne uităm la factorii situaţionali precum competiţia şi cultura organizaţiei, nu doar la personalitatea actorului.

**Cultura organizaţiei şi a ramurii.** Bart Victor şi John Cullen au constatat că există diferenţe considerabile între valorile etice ale organizaţiilor pe care le-au studiat.[58] Ele includ factori cum ar fi: consideraţia arătată angajaţilor, respectul pentru lege şi regulamentele interne. În plus, există diferenţe şi între grupurile din interiorul organizaţiei, ceea ce sugerează că anumite aspecte ale culturii organizaţiei (şi ale subculturilor sale) pot influenţa etica. Aceasta corespunde constatării din sondaje despre conduita colegilor şi superiorilor, văzută ca influenţând puternic, după caz, în bine sau în rău, comportamentul etic. Prezenţa personajelor model pentru fiecare rol contribuie la conturarea culturii (capitolul 9). Dacă pentru comportament neetic aceste modele sunt recompensate şi nu pedepsite, se creează o cultură neetică. De fapt, firmele găsite vinovate o dată de acte ilegale tind să recidiveze.[59]

Rolul culturii se vede în înclinaţia companiilor din anumite ramuri de a acţiona ilegal - deşi în astfel de cazuri şi competiţia strâsă este un factor de presiune. Disponibilitate mare spre încălcarea normelor se constată în industriile alimentară, forestieră, extractivă, de prelucrare a ţiteiului şi de automobile.[60]

Observatorii din scandalul fixării preţului la cartonul flexibil au observat cum mulţi directori generali pierduseră contactul cu dificultăţile vânzării cutiilor pe o piaţă matură şi aglomerată. Ei fixau cote şi sisteme de recompensare (de exemplu comisionul reprezenta 60% din venit) care aproape garantau luarea de decizii neetice, sisteme care sunt mult mai adecvate pentru produse aflate în faza de creştere a ciclului de viaţă[61]. Cercetările arată că de fapt managerii de la nivelele superioare par să fie neştiutori în privinţa extensiei lapsusurilor etice ale subordonaţilor, ceea ce conduce lesne la instalarea unei culturi de tipul "succes cu orice preţ".[62]

În sfârşit, evaluarea culturii sugerează condiţiile în care codurile etice ale corporaţiilor pot avea realmente impact asupra procesului de decizie. Dacă astfel de coduri sunt specifice, legate de modul curent de operare şi de sistemul de recompense, ele ar trebui să consolideze un climat etic. Dacă există coduri vagi, fără legătură cu alte elemente culturale existente, simbolismul negativ poate dăuna climatului etic.

## *Este etic jocul politic?*

Este etică activitatea politică? Când decidem să acţionăm politic este deosebit de important să ştim clar cine sunt cei afectaţi în mod relevant, beneficiarii acţiunii noastre. Pentru că politicile prin definiţie implică interesul propriu, este simplu să glosăm pe marginea intereselor legitime ale celorlalţi când intrăm în joc.

Poate beneficiarii cel mai uşor identificabili sunt opozanţii, dacă ei există ca atare pentru episodul politic specific avut în vedere. De exemplu, am discutat mai sus câteva cazuri individuale sau de grupuri luptându-se pentru resurse sau controlul acestora. Opozanţii politici ar putea invoca criterii etice foarte diferite pentru a-şi justifica acţiunile, iar aceste criterii ar fi greu de reconciliat.

Rolul organizaţiei ca beneficiar în activitatea politică poate fi el însuşi complicat din punct de vedere etic. Un studiu a constatat că managerii care au stabilit o reţea politică puternică au cele mai mari şanse să obţină promovări frecvente. Însă, în termeni de standarde de activitate, grad de implicare şi satisfacţie profesională a subordonaţilor, rezultate mai bune obţin managerii mai puţin înclinaţi către politică, cei care îşi folosesc capacitatea de comunicare şi de management al resurselor umane. Spus în cuvintele cercetătorilor, managerii "politici" au mai mult "succes", dar mai puţină "eficacitate".[63] Totuşi, este dificil să pui sub semnul întrebării etica managerilor "politici" pentru păcălirea organizaţiei, când ei au fost recompensaţi concret pentru că au acţionat politic!

Acest exemplu ridică problema unei a treia categorii de beneficiari ale căror interese le putem avea în vedere în arena politică: subordonaţii sau colegii care sunt afectaţi de activitatea politică. Un exemplu banal este să aveţi pretenţii nerezonabile de la subordonaţii dv. pentru a intra în graţiile superiorilor, după cum explică acest şef al unui colectiv de cercetare:

> Nu putem îndeplini nicicum toate obiectivele. Obiective noi sunt doar adăugate pe listă, niciodată scoase. La fiecare proiect, ..... vrea ca noi să explorăm toate posibilităţile sugerate de directori, oricât de ilogice sunt. El îi asigură că noi putem face orice vor ei; şi dacă nu producem rezultate, noi suntem de vină. Situaţia a devenit imposibilă, oamenilor nici nu le mai pasă de lucrări.[64]

## *Folosirea standardelor etice*

Câteva standarde de bază, larg folosite, ajută în evaluarea etică a deciziilor. Ideea este nu de a paraliza procesul decizional, ci de a vă face să vă gândiţi serios la implicaţiile morale ale deciziilor, înainte de a le lua.[65]

- Identificaţi beneficiarii afectaţi de fiecare decizie;
- Pentru aceştia, identificaţi costurile şi beneficiile fiecărei alternative;
- Luaţi în consideraţie aspectele morale relevante care apar în jurul unei anume decizii;
- Familiarizaţi-vă cu dilemele etice cele mai întâlnite cu care se confruntă decidenţii aflaţi în acelaşi rol organizaţional sau profesie ca şi dumneavoastră;
- Discutaţi chestiunile etice cu beneficiarii deciziei şi cu alţii; nu vă gândiţi la etică fără să vorbiţi despre ea;
- Transpuneţi raţionamentele dumneavoastră etice în acţiuni adecvate.

Menirea recomandărilor este să vă ajute să recunoaşteţi problemele de etică, să faceţi raţionamente etice şi să le transpuneţi în comportament.[66]

În organizaţiile din America de Nord instruirea şi educaţia în domeniul eticii au devenit foarte răspândite. Boeing are un astfel de program demn de luat în seamă, într-o industrie (cea aerospaţială) care are partea ei de scandaluri etice.

> Boeing, care s-a singularizat prin excepţionalul său program pentru etică, instruieşte în probleme de etică pe cei peste 145 000 de salariaţi pe care îi are şi foloseşte un canal de comunicare care le dă posibilitatea angajaţilor să raporteze infracţiunile sau preocupările legate de subiect. În programul de instruire este folosită o broşură creată de companie, intitulată "Recomandări de conduită în profesie", care subliniază politicile etice şi standardele de comportament şi conformitate. Instruirea include o înregistrare video personalizată, cu mesaj deschis managerului general al fiecărei divizii. Sunt prezentate atât situaţii dramatice (descinderi ale FBI acasă) cât şi de rutină (interacţiuni între clienţi, angajaţi, furnizori, manageri şi subordonaţi). Instruirea este condusă de câte un consilier de etică profesională în fiecare divizie.[67]

Semnalele existente până în prezent arată că educaţia formală în etică are un impact pozitiv asupra atitudinilor etice.[68]

### *Agenda managerului* Putere şi politică la Honda

La modul general vorbind, cultura de la Honda vrea să pună accent pe buna comunicare şi pe a spune ce gândeşti. Valorile de bază, cum ar fi creşterea calităţii producţiei oferă un obiectiv superior, în jurul căruia disputele pot fi soluţionate. Însă la Honda pot fi întâlnite şi tactici manageriale mai specifice pentru a trata puterea şi politica.

1. Honda foloseşte şedinţe "faţă în faţă", numite waigaya (stat de vorbă) atât pentru a legitima valoarea conflictului pentru învăţare cât şi pentru rezolvarea conflictelor. În aceste sesiuni, sunt date deoparte tradiţionalele concesii făcute rangului şi statutului, iar participanţii sunt încurajaţi să spună ce cred cu adevărat. Orice este acceptabil, mai puţin critica adusă direct unui şef sau unui coleg. Waigaya sunt folosite la toate nivelele corporaţiei, de la personalul din magazinul de prezentare până la cel din cabinetele directoriale. Conflictul politic este transformat în decizie îmbunătăţită prin discuţii sincere şi o varietate de puncte de vedere cuplate cu o puternică şi cuprinzătoare cultură.

2. Când uzinele Honda din SUA decid să rezilieze contractul unui muncitor, acesta poate cere să compare în faţa unui comitet de reexaminare a altor angajaţi. Dacă acest comitet consideră demiterea injustă, omul este reangajat. Existenţa comitetului reaminteşte supra-veghetorilor să evite capriciile în luarea măsurilor disciplinare şi semnalizează încrederea conducerii în judecata angajaţilor. El oferă un echilibru de putere care măreşte percepţia corectitudinii.

## REZUMAT

◆ Puterea este capacitatea de a influenţa pe ceilalţi, care se află într-o stare de dependenţă. Oamenii au putere în virtutea poziţiei lor în organizaţie (putere legitimă) sau în virtutea resurselor de care dispun (recompense, coerciţie, prietenie, expertiză).

◆ Puterea se obţine făcând lucrurile potrivite şi cultivând persoanele potrivite. Activităţile care conduc la obţinerea puterii trebuie să fie extraordinare, vizibile şi relevante în raport cu nevoile organizaţiei. Printre cei care trebuie cultivaţi se numără personalităţi din afară, subordonaţi, colegi şi şefi. Managerii cu un acut simţ al puterii sunt eficienţi atunci când îşi folosesc puterea pentru atingerea obiectivelor organizaţiei.

◆ Împuternicirea înseamnă a da oamenilor autoritatea, posibilitatea şi motivaţia să rezolve probleme organizaţionale. Puterea se plasează astfel acolo unde este nevoie de ea pentru a da angajaţilor sentimentul că sunt capabili să-şi facă bine munca.

◆ Tacticile de influenţare sunt strategii interpersonale care convertesc puterea în influenţă concretă. Ele includ impunerea autorităţii, complimentele, raţionamentul, atitudinea în contrapartidă, apelul la autoritatea ierarhică superioară şi formarea coaliţiilor. Raţionamentul (raţionamentul logic, planificarea, compromisul) constituie în general tactica cea mai eficientă.

◆ Subunităţile organizaţionale obţin puterea controlând contingenţele strategice, ceea ce înseamnă că sunt capabile să afecteze desfăşurarea unor evenimente esenţiale pentru *alte* subunităţi. Astfel, capătă putere acele departamente care sunt capabile să obţină resurse pentru întreaga organizaţie. După un mecanism analog, subunităţile obţin putere când devin capabile să reducă sursele de incertitudini pentru organizaţie, când au un rol central în fluxul de activitate şi când alte subunităţi sau subcontractanţi nu pot să îndeplinească aceleaşi sarcini.

◆ Politicile organizaţionale apar atunci când se folosesc mijloace de influenţă care nu sunt autorizate de către organizaţie sau se urmăresc scopuri neautorizate. Urmărirea unor astfel de scopuri este întotdeauna disfuncţională, dar organizaţia poate obţine beneficii când mijloace nepermise sunt folosite pentru a atinge scopuri acceptate.

◆ Au fost discutate câteva tactici politice; machiavelismul este un set de convingeri cinice despre natura umană şi legitimitatea folosirii oricărui mijloc pentru atingerea scopurilor personale. Adaptarea moralei la situaţie, minciuna şi uzarea psihică a adversarului sunt tactici curente. Crearea reţelei de relaţii înseamnă stabilirea de relaţii bune cu oamenii-cheie pentru atingerea obiectivelor. Atitudinea defensivă înseamnă evitarea trecerii la acţiuni care nu convin agendei politice personale, precum şi a blamului pentru evenimente negative.

◆ Etica este reflecţia sistematică asupra consecinţelor morale ale deciziilor. De interes deosebit este impactul asupra beneficiarilor , adică a oamenilor care potenţial pot fi afectaţi de decizia luată.

◆ Temele comune care traversează dilemele etice cu care se confruntă managerii includ comunicarea onestă, tratamentul corect, consideraţiile speciale, competiţia onestă, responsabilitatea faţă de organizaţie, responsabilitatea socială şi respectarea legii.

◆ Cauzele comportamentului neetic includ potenţialul câştig, existenţa conflictului de roluri, extremele din competiţia pe piaţă (acută sau deloc) cultura organizaţiei şi a ramurii sale ca şi anumite trăsături de personalitate.

## CONCEPTE CHEIE

Putere
Putere legitimă
Putere de recompensare
Putere de coerciţie
Putere de referinţă
Puterea subunităţilor
Contingenţe strategice
Politici organizaţionale
Machiavelism
Crearea reţelei de relaţii

Putere de expertiză
Împuternicire
Tactici de influenţare
Etică
Beneficiari (Stakeholders)

## ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUŢII

1. Comparaţi bazele de putere aflate la dispoziţia unui sergent cu cele ale preşedintelui unei asociaţii de voluntari. Cum afectează aceste diferenţe tacticile de influenţare folosite?

2. Sunt uşor interşanjabile bazele puterii individuale? Sunt la fel de eficiente? De exemplu, poate puterea de coerciţie să se substituie puterii de expertiză?

3. Să presupunem că sunteţi un întreprinzător care a deschis un lanţ de magazine de articole electronice de larg consum. Avantajul competitiv este că oferiţi un excelent ***serviciu clienţilor***. Ce aţi face pentru a împuternici angajaţii să atingă acest obiectiv?

4. Imaginaţi-vă că sunteţi într-un comitet de lucru sau într-un grup care include o persoană "puternic machiavelică" conform testului. Ce aţi putea face pentru a neutraliza încercările acestuia de manipulare a grupului?

5. Discutaţi condiţiile în care următoarele subunităţi ale unei organizaţii ar putea câştiga sau pierde putere: departamentul juridic; departamentul de cercetare; departamentul de relaţii publice. Folosiţi conceptele de resurse deficitare, nesiguranţă, centralitate şi substituibilitate.

6. Faceţi diferenţierile între putere şi politică. Daţi un exemplu de folosire a puterii care să nu fie politică.

7. Există o zicală care afirmă că "politica este un mod de viaţă în organizaţii". Sunteţi de acord? Este activitatea politică necesară pentru funcţionarea organizaţiilor?

8. În ce sens pot fi politici: pasarea, încetineala şi ignoranţa mimată? Nu sunt doar semne de lene?

9. Daţi un exemplu edificator de cum poate un conflict de roluri să genereze un lapsus etic.

10. În afară de conflictul rolurilor, care sunt alţi factori care pot provoca un comportament organizaţional neetic?

### EXERCIŢIU PRACTIC
### Etica procesului decizional

Scopul acestui exerciţiu este să vă determine să reflectaţi asupra aspectelor etice ale procesului decizional. Imaginaţi-vă că sunteţi director de marketing. Se dau mai jos câteva dileme decizionale, fiecare având o dimensiune etică. Lucrând individual, discutaţi pe rând fiecare dilemă. Pentru fiecare dilemă decideţi şi notaţi dacă sunteţi sau nu de acord cu sugestia de desfăşurare a acţiunii.

Studenţii vor forma apoi grupe de lucru şi vor discuta fiecare dilemă, fiecare grupă calculând după aceea procentul de acceptare a sugestiei (poate unii s-au răzgândit în timpul discuţiilor). Profesorul va nota procentul celor de acord cu una sau alta dintre alternative şi va discuta rezultatele. **Nu citiţi raportul până nu vi se spune!**

### *Dilemele*

1. Unul dintre agenţii dumneavoastră într-un teritoriu important are în ultima vreme probleme în familie şi nu mai face vânzări ca înainte. Era unul dintre agenţii de vârf în trecut. Nu este limpede cât va mai dura până vor dispărea problemele familiale şi multe vânzări se pierd între timp. Există o modalitate legală de a rezilia contractul cu el şi a-l înlocui. Ce faceţi?
2. Aveţi şansa de a câştiga un client important pentru dumneavoastră şi compania dumneavoastră Acesta v-a dat de înţeles că ar fi sensibil la un "cadou". Asistentul dumneavoastră vă recomandă să-i trimiteţi acasă un televizor "ca lumea". Ce faceţi?

3. Aţi aflat că un competitor şi-a diferenţiat produsul aşa încât vânzările se vor resimţi mult. La târgul anual va avea un stand şi la petrecerea dată pentru agenţii săi le va prezenta îmbunătăţirile. Vă este uşor să trimiteţi un chibiţ să vadă despre ce-i vorba. Ce faceţi?
4. Sunteţi foarte doritor să câştigaţi un contract important, iar în timpul negocierilor aflaţi că partenerul dumneavoastră caută un serviciu mai bun. Nu aveţi intenţia de a-l angaja, dar dacă daţi de înţeles că aţi putea-o face, probabil că ar încheia contractul. Ce faceţi?
5. Sunteţi vicepreşedinte de marketing la o fabrică de bere şi aţi aflat că autorităţile, deosebit de active, plănuiesc să ridice limita legală de vârstă pentru consumul de alcool de la 18 la 21 de ani. Vi s-a cerut să vă alăturaţi celorlalte fabrici de bere, să faceţi lobby împotriva proiectului de lege şi să strângeţi contribuţii. Ce faceţi?
6. Vreţi să intervievaţi un eşantion de clienţi despre reacţiile lor la un produs al competitorului. Vi s-a sugerat să inventaţi un nume inocent - cum ar fi Institutul de Cercetări de Marketing - şi să faceţi interviurile sub acest nume. Ce faceţi?
7. Produceţi un şampon antimătreaţă care este eficient într-o singură aplicare. Asistentul dv. spune că produsul s-ar vinde mai repede dacă eticheta ar recomanda două aplicări. Ce faceţi?

## *Raportul*

G.M. Zinkham, M. Bisesi şi Mary Jane Saxton au dat acest test de etică unor grupuri diferite de studenţi MBA de la o mare universitate, în fiecare semestru, de-a lungul a 6 ani. Prezentăm mai jos procentele celor care au fost de acord cu sugestia dată la fiecare dilemă, inclusiv semestrul cu cea mai mare şi respectiv cea mai mică rată a acordurilor şi media celor 12 semestre.

| | | % max. de acorduri | % min. de acorduri | % mediu pe 12 semestre |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Reziliaţi contractul? | 65 | 0 | 18 |
| 2 | Mituiţi agentul? | 35 | 16 | 27 |
| 3 | Trimiteţi chibiţ? | 88 | 48 | 63 |
| 4 | Daţi de înţeles că-l angajaţi? | 25 | 4 | 12 |
| 5 | Vă alăturaţi lobbiştilor? | 70 | 53 | 60 |
| 6 | Inventaţi numele? | 78 | 30 | 48 |
| 7 | Recomandaţi doza dublă? | 72 | 32 | 49 |

S-au decelat tendinţe în aceste răspunsuri de-a lungul timpului? Cercetătorii au constatat că există o tendinţă ascendentă în timp în favoarea mituirii agentului (2), trimiterii unui chibiţ (3) şi inventării unui nume de institut (6), iar răspunsurile mai recente au opus mai multă rezistenţă la ideea intrării într-un lobby în favoarea alcoolului (5).

---

Sursa: Dilemmas, din Kotter, P. (1980). *Marketing management: Analysis, planning and control* (ed. a 4-a) pag. 706-707.

### STUDIU DE CAZ
### Falsificarea

Byron Smith era extrem de mândru de Capital Consulting Group, o companie de consultanţă economică şi politică, pe care a înfiinţat-o în Ottawa în 1983 şi a dezvoltat-o de-a lungul a 5 ani de succes şi creştere excepţională. De-a lungul timpului, compania şi-a creat o reputaţie impecabilă pentru rapoartele şi recomandările sale detaliate şi pătrunzătoare, ca şi pentru standardele sale etice. Astfel că Smith s-a speriat când a constatat că unul dintre analiştii cheie a mintit la angajare în legătură cu educaţia lui.

Rudy Singh s-a alăturat companiei la câteva luni după lansare. Smith l-a cunoscut la un cocktail dat de un cunoscut ziarist din Ottawa şi a fost impresionat de comportamentul relaxat, rafinat, al acestuia. Singh i-a spus că a terminat la Berkeley masteratul în ştiinţe politice - dizertaţia sa fiind despre guvernele minoritare în istoria Canadei - şi că acum îşi caută un serviciu mai interesant decât cel pe care îl are, într-un departament al guvernului federal. Singh a mai explicat că, deşi canadian, se mutase împreună cu mama sa la Los Angeles în urmă cu 8 ani, după divorţul părinţilor. Se întorsese în Canada de câţiva ani, dat fiind interesul său pentru sistemul politic canadian. Smith a fost aşa de impresionat de acest tânăr de 26 de ani încât l-a invitat pentru un interviu de angajare a doua zi.

La interviu, Singh a continuat să-l impresioneze pe Smith cu gama largă a cunoştinţelor sale de politică. Singh a demonstrat că are lecturi serioase în literatură, filosofie şi economie. Raportul dintre ei a fost de aşa natură încât Smith a aruncat doar o privire peste CV-ul lui Singh, care menţiona o diplomă de colegiu şi un titlu de master. Smith a oferit slujba fără să verifice nimic din pregătirea şi referinţele lui Singh.

Rudy Singh s-a dovedit o achiziţie excelentă pentru firmă. Rapoartele sale pline de perspicacitate şi comportamentul său rafinat în relaţiile cu clienţii i-au adus aprecieri de vis. Citat şi intervievat din când în când de presă, şi-a stabilit în scurt timp poziţia ca unul dintre cei mai valoroşi asociaţi ai lui Smith.

Însă în septembrie 1987 Smith a aflat că Singh cel cu studii aparent înalte avea orice altceva, doar studii înalte - nu. Smith era la o cină unde fiica gazdei vorbea despre studiile ei la Facultatea de Stiinţe politice din Toronto şi era interesată de lucrări care să trateze sistemul parlamentar. Când Smith a menţionat subiectul dizertaţiei lui Singh, fata a întrebat pe loc dacă poate s-o citească.

A doua zi, Smith l-a întrebat pe Singh dacă l-ar deranja să împrumute teza. Singh a spus că i-ar face plăcere, dar teza a rămas la mama lui, la Los Angeles. Smith a dat telefon la Universitate, încercând să obţină o fotocopie, prin curier. I s-a răspuns că nu există o astfel de teză şi că nici un Rudy Smith nu a fost înregistrat ca student la Berkeley.

Vestea l-a lovit pe Smith ca o undă de şoc. L-a chemat pe Singh în birou şi l-a pus în faţa informaţiei oficiale. Cu faţa pământie, Singh a recunoscut că şi-a falsificat CV-ul. A explicat că deşi îi plăcea cititul şi întotdeauna a fost considerat o inteligenţă peste medie, niciodată n-a strălucit la şcoală. Statul la ore îl plictisise şi abia terminase liceul la Los Angeles. Notele fuseseră prea slabe ca să fie admis la universitate, aşa că decisese să se educe singur. Citea cu lăcomie şi aranjase cu nişte profesori din Berkeley să-l lase să asiste la cursuri. Eliberat de restricţiile şcolare, învăţase cu o viteză fenomenală. Acum s-a scuzat din suflet pentru falsificare şi a spus că avusese mari îndoieli că l-ar angaja cineva fără diplomele corespunzătoare.

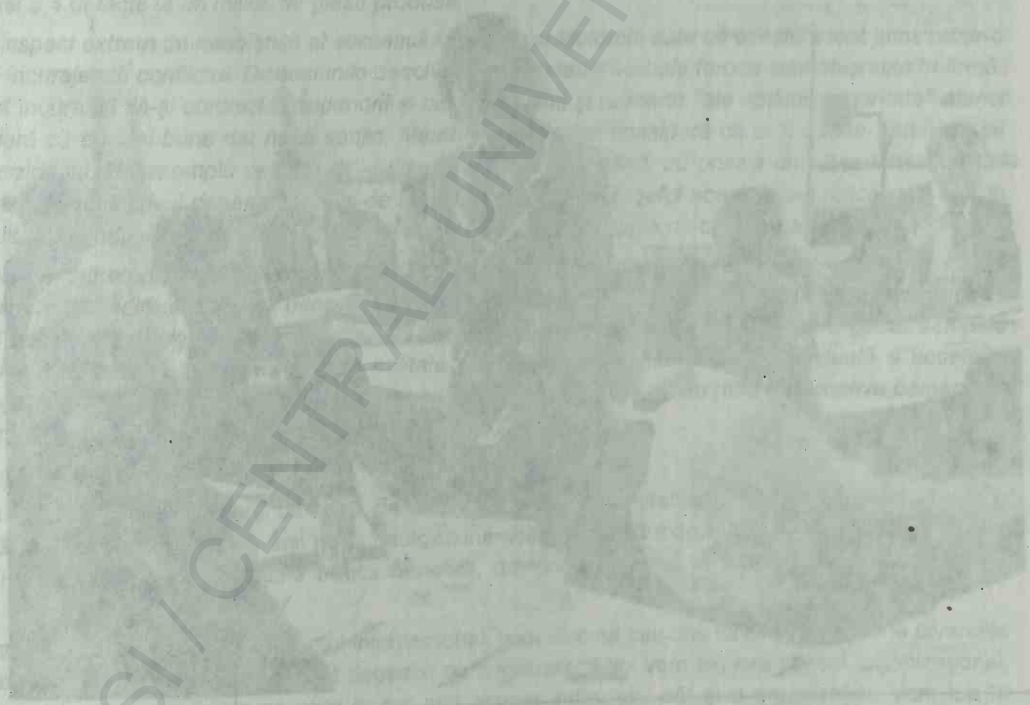
Smith a fost încurcat de-a dreptul. Îl plăcea şi îl admira pe Singh, şi în fond nu-l interesa dacă acesta "are toate hârtiile". Dar era foarte îngrijorat de ce s-ar putea întâmpla dacă şmecheria lui Singh ar deveni publică. Singh - şi în consecinţă compania - ar pierde credibilitatea? Ar trebui oare să-l concedieze, să-i ceară demisia sau să menţină status quo-ul, sperând ca nimeni să nu afle?

---

Sursa: Caz scris de Paul McLaughlin. Din McLaughlin, P. (1988, iunie) "Falsificarea", *Canadian Business*, 273-274.

1. Descrieţi bazele puterii lui Singh înainte de descoperirea CV-ului falsificat. Explicaţi procesul de acumulare a acestei puteri.
2. Falsificarea CV-ului a fost un exemplu de politică în organizaţie? Susţineţi-vă răspunsul.
3. Care au fost factorii care au contribuit la decizia lui Rudy de a-şi fabrica CV-ul? A fost etic?
4. Este etic să fie concediat Singh? Este etic să fie menţinut în companie?
5. Cine sunt beneficiarii episodului?
6. Ce ar trebui să facă Byron Smith?

BCU IAŞI / CENTRU UNIVERSITAR



BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

## OBIECTIVE DE STUDIU

## DUPĂ CE VEȚI CITI CAPITOLUL 14 VEȚI FI CAPABIL SĂ:

1. DEFINIȚI CONFLICTUL INTERPERSONAL ȘI REZUMAȚI CAUZELE SALE ÎN ORGANIZAȚII.
2. EXPLICAȚI PROCESUL PRIN CARE APARE CONFLICTUL.
3. DISCUTAȚI VARIATELE MODURI DE ADMINISTRARE A CONFLICTELOR.
4. TRECEȚI ÎN REVISTĂ O SUITĂ DE TEHNICI DE NEGOCIERE.
5. DISCUTAȚI MERITELE STIMULĂRII CONFLICTELOR.
6. DIFERENȚIAȚI ÎNTRE FACTORII DE STRES, STRES ȘI REACȚII LA STRES.
7. DISCUTAȚI ROLUL JUCAT DE PERSONALITATE ÎN STRES.
8. TRECEȚI ÎN REVISTĂ SURSELE DE STRES ÎNTÂLNITE ÎN VARIATELE ROLURI ORGANIZAȚIONALE.
9. DESCRIEȚI REACȚIILE COMPORTAMENTALE, PSIHOLOGICE ȘI FIZIOLOGICE LA STRES ȘI DISCUTAȚI TEHNICILE DE REDUCERE SAU DE EVITARE A STRESULUI.

SUCCESUL CONTINUU LA MOTOROLA POATE FI PARȚIAL ATRIBUIT CULTURII COMPANIEI CARE ÎNCURAJEAZĂ CONFLICTELE CONSTRUCTIVE.

BCU ... UNIVERSITY LIBRARY

# CAPITOLUL 14

# CONFLICTUL ŞI STRESUL

**MOTOROLA - CONFLICT, STRES ŞI SUCCES**

*Motorola, cu sediul în Schaumburg, Illinois, produce semiconductori, microprocesoare şi echipamente pentru comunicaţii. Compania este mare, veche şi cunoscută. După cum probabil ştiţi, multe companii mari, vechi şi cunoscute au trecut prin vremuri grele încercând să se transforme pentru a face faţă competiţiei intensificate din climatul afacerilor internaţionale din ziua de azi. Nu şi Motorola: firma a învăţat cum să cupleze cercetarea îndrăzneaţă cu o preocupare fanatică pentru calitatea producţiei. Ca rezultat, Motorola este lider pe piaţa pagerelor, telefoanelor celulare şi a radiourilor interactive. Este laureata premiului naţional pentru calitate Malcolm Baldrige şi îşi declară public strădaniile pentru calitatea "6 sigma", numai 3,4 defecte la un milion de piese produse.*

*Un aspect extrem de neobişnuit al succesului companiei Motorola este că acesta a fost atins printr-o cultură care încurajează conflictul. Disensiunile deschise şi dezbaterile verbale feroce sunt obişnuite în firmă. Inginerii sunt încurajaţi să-şi contrazică superiorii şi colegii, făcând şi rapoarte "ale opţiunii minoritare" atunci când consideră că au idei bune dar nu şi sprijin. Membrii organizaţiei consideră că ar fi o idee nefericită să penalizeze dizidenţii. Un exemplu celebru de dizidenţă s-a petrecut când, cu ocazia unui eveniment social menit să omagieze colectivul departamentului de fabricaţie a radiourilor, şeful acestuia s-a ridicat şi a luat în derâdere calitatea produselor sale. Astfel de incidente au electrizat eforturile de creştere a* calităţii.

*Observatorii creditează "cultul conflictului" de la Motorola cu identificarea erorilor, sufocarea ideilor ilogice, prevenirea gândirii de grup şi buna informare a managerilor. Însă a condus şi la decizii greşite, ca atunci când echipe de design, îndelung antrenate dar mai puţin istete, au strigat mai tare decât echipele debutante. În plus, cuplată cu obiectivele de calitate extrem de înaltă, atmosfera conflictuală a accelerat uzura managerilor şi inginerilor. Totuşi, Motorola se bazează pe conflict ca pe un mod de a motiva oamenii să accepte competiţia şi schimbarea.*[1]

V-ar plăcea să lucraţi în atmosfera de meci de la Motorola? Ca şi puterea şi politica, conflictul este o circumstanţă naturală în organizaţii, deşi nu ia întotdeauna această formă extremă şi deschisă. După cum o ilustrează şi povestirea, conflictul poate aduce beneficii, dar poate duce şi la probleme cum ar fi stresul angajaţilor.

În acest capitol vom defini conflictul interpersonal, vom discuta cauzele lui şi vom examina diversele moduri de a trata conflictele. Punem accent deosebit pe negociere. Apoi vom explora stresul organizaţional, observând cauzele şi consecinţele pe care le are atât asupra individului cât şi a organizaţiei. Vom lua în discuţie diferite strategii pentru reducerea stresului sau pentru a-i face faţă.

## CE ESTE CONFLICTUL?

**Conflictul interpersonal** este pe procesul care are loc atunci când o persoană, un grup sau un departament dintr-o organizaţie frustrează pe un altul de atingerea obiectivului propus. Astfel, curatorul unui muzeu poate fi în conflict cu directorul în privinţa achiziţionării unei anume opere de artă. Similar, întreg personalul curatorial poate intra în conflict cu serviciul financiar în privinţa reducerii fondurilor de achiziţii.

***Conflictul interpersonal.*** *Procesul care are loc atunci când o persoană, un grup sau un departament dintr-o organi-zaţie frustrează pe un altul de atingerea obiectivului propus*

În forma sa clasică, un conflict implică atitudini şi comportamente antagonice. În ce priveşte atitudinile, părţile în conflict îşi cultivă antipatia reciprocă, se consideră reciproc nerezonabile şi dezvoltă stereotipuri negative despre oponenţi. ("Din când în când să mai iasă şi savanţii aceia din laborator"). Comportamentele antagonice includ porecle insultătoare, sabotajul sau chiar agresiunea fizică. Stilul deschis antagonic de la Motorola nu este aşa de vizibil în toate organizaţiile. În unele companii procesul conflictual este stăpânit printr-o atitudine de colaborare care ţine antagonismul la un nivel minim. În altele, conflictul este ascuns sau reprimat şi nu este chiar aşa de evident (de exemplu unele conflicte rezultate din discriminarea pe bază de sex).[2]

## CAUZELE CONFLICTULUI ORGANIZAŢIONAL

Se pot izola ca atare câţiva factori care contribuie la conflictul organizaţional.

### *Identificarea cu grupul şi parţialitatea intergrupuri*

S-a putut arăta, pe o linie de cercetare fascinantă, cum identificarea cu un anume grup sau clasă de oameni pregăteşte terenul pentru conflictul organizaţional. Într-o astfel de cercetare, oamenii au fost grupaţi la întâmplare, pe baza unor caracteristici fără substanţă, de exemplu culoarea ochilor. Chiar fără interacţiune sau coeziune, ei au prezentat tendinţa de a dezvolta păreri mai bune despre membrii grupului "lor" (fie grup de prieteni, de lucru sau din departament) şi păreri mai proaste despre grupurile ai căror membri nu erau.[4] Este tulburătoare uşurinţa cu care a apărut această parţialitate intergrupuri, de nimic justificată.

De ce apare parţialitatea? Buna părere despre sine este probabil un factor esenţial. Identificarea cu succesele grupului propriu şi disocierea de eşecurile celor din afară încurajează stima faţă de sine şi oferă sentimente plăcute de solidaritate socială. În propriile mele cercetări am observat că oamenilor li se pare că rezultatele grupului lor sunt superioare mediei pe profesie în general (şi în consecinţă rezultatelor altora)[5]. Atribuirea comportamentului pozitiv propriului tău grup de lucru contribuie în mod normal la buna părere despre sine.

În organizaţii există mai multe grupuri sau clase cu care oamenii se pot identifica. Ele pot fi bazate pe caracteristici personale (ex. rasă sau sex) tipul de funcţie (ex. producţie sau vânzări) sau nivelul funcţiei (ex. manager sau non-manager). În plus, departe de a fi întâmplătoare sau nesemnificative, diferenţele dintre grupuri se pot accentua prin reale diferenţe de putere, şanse, clienţi serviţi etc. Cea mai bună prognoză este că oamenii care se consideră aparţinând unui grup tind să fie suspicioşi cu cei din afara lui. Probabilitatea conflictului creşte pe măsură ce factorii la care ne vom referi mai jos pătrund în relaţiile dintre grupuri.

Accentul pe care îl pun organizaţiile pe munca în echipă consideră un mare succes aducerea angajatului pe punctul de a se identifica puternic cu echipa lui. Prevalenţa parţialităţii intergrupuri sugerează că organizaţiile vor trebui să acorde o atenţie specială modului în care tratează relaţiile *între* aceste echipe.

### *Interdependenţa*

Când indivizii sau departamentele sunt reciproc dependente pentru îndeplinirea *propriilor* obiective, există potenţial pentru conflicte. De exemplu, personalul de la vânzări este dependent de cel de la producţie pentru livrarea la termen a unor produse de calitate. Doar astfel se poate păstra bunăvoinţa clienţilor. Pe de altă parte, producţia depinde de personalul de la vânzări pentru a primi comenzi în timp util. Comenzile urgente şi personalizate încurcă planificarea producţiei şi fac ca departamentul să fie rău văzut. În contrast, cei de la vânzări şi cei de la administrativ nu sunt prea interdependenţi. Agenţii comerciali sunt tot timpul pe drumuri şi n-au pretenţii mari de la femeile de serviciu. Invers, un birou murdar probabil că nu va face să se piardă un contract!

Interdependenţa pregăteşte terenul pentru conflicte din două motive. Mai întâi, ea necesită interacţiunea părţilor astfel încât acestea să-şi poată coordona interesele. Conflictele nu apar dacă fiecare "se descurcă singur". Apoi, după cum am observat în capitolul anterior, interdependenţa înseamnă că fiecare parte are o anumită *putere* asupra celeilalte şi este relativ uşor pentru una din ele să abuzeze de puterea sa şi să creeze antagonism.

Interdependenţa nu duce *întotdeauna* la conflict. De fapt, adesea oferă o bună bază de colaborare prin sprijin reciproc. Ne vom referi în cele ce urmează la alte condiţii de a căror prezenţă depinde promovarea conflictului prin interdependenţă.

## *Diferenţe de putere, statut şi cultură*

Conflictele pot erupe acolo unde părţile diferă semnificativ în putere, statut şi cultură.

**Puterea.** Dacă dependenţa nu este reciprocă ci unidirecţionată, creşte potenţialul de conflict. Dacă partenerul A are nevoie de colaborarea partenerului B în atingerea obiectivelor sale, dar partenerul B nu are nevoie de sprijinul lui A, poate apărea antagonismul. B are putere asupra lui A, iar A nu are nimic de oferit în negociere. Un bun exemplu este sistemul de control al calităţii din multe fabrici. Muncitorii din producţie sunt foarte dependenţi de aprobările inspectorilor de calitate, dar reciproca nu este adevărată. Inspectorii pot avea propriul lor şef, birouri separate şi propriul lor cerc de prieteni (alţi inspectori). În astfel de cazuri se poate ca muncitorii să-i trateze cu ostilitate, unul dintre simptomele conflictului.

**Statutul.** Diferenţele de statut nu prea impulsionază conflictul când cei cu statut inferior depind de cei cu statut superior. Acesta este modul de funcţionare a celor mai multe organizaţii şi oamenii sunt educaţi social pentru a nu fi surprinşi. Însă activitatea poate decurge astfel încât să fie cazul ca oameni care, tehnic vorbind, au un statut inferior, să fie în poziţia de a da ordine sau de a controla pe cei cu statut superior. Restaurantele oferă un bun exemplu. În multe restaurante chelnerii dau ordine şi lansează solicitări bucătarilor cu statut mai înalt. Aceştia ajung să se simtă jigniţi de inversarea direcţiei clasice de transmitere a influenţei.[6] Apariţia "birourilor electronice" a dus la conflicte similare. Cum secretarele stăpâneau subtilităţile poştei electronice, s-au aflat în poziţia de a trebui să instruiască directori în privinţa posibilităţilor şi limitărilor unui asemenea sistem, iar unii dintre ei au avut o atitudine defensivă în faţa acestei inversări de roluri.

**Cultura.** Când două sau mai multe culturi foarte diferite de dezvoltă într-o organizaţie, ciocnirea dintre convingeri şi valori poate genera conflict deschis. Administratorii spitalelor care dezvoltă o cultură puternic centrată pe eficientizarea costurilor ajung uneori în conflict cu medicii, care sunt foarte devotaţi asigurării celei mai bune îngrijiri a pacienţilor, indiferent de costuri. Un caz de conflict cultural care a intrat în istoria orală a companiei, s-a petrecut la Apple Computer, când aceasta s-a extins şi a angajat personal din câteva alte companii cu propriile lor culturi puternice.

> În primii ani, Apple a recrutat puternic de la Hewlett-Packard, National Semiconductor şi Intel, iar diferenţa de stiluri şi obiceiuri a acestora s-a reflectat în rezultate. Era un frecuş total între durii de la semiconductoare şi cei de la Hewlett-Packard care făceau computere, calculatoare şi instrumente de măsură.... Unii dintre cei de la Hewlett se vedeau ca pionieri ai civilizaţiei şi erau oripilaţi de stilul primitiv ale brutelor de la semiconductori. Mulţi din cei de la National Semiconductors şi din alte firme cu un stil aspru priveau cu dispreţ pe recruţii de la Hewlett-Packard, ca la nişte mimoze afectate.[7]

## *Ambiguitatea*

Scopurile, jurisdicţiile şi criteriile de performanţă ambigue sunt surse de conflict. În ambiguitate se distrug regulile formale şi informale care guvernează interacţiunile. În plus, este greu să împarţi laude şi critici în conformitate cu rezultatele când nu ştii precis cine de ce răspunde. Dacă vânzările scad după introducerea unui produs "mai bun şi mai ieftin", departamentul de design poate blama pe cel de marketing pentru o slabă

campanie publicitară. Ca răspuns, cei de la marketing vor spune că de fapt produsul "îmbunătăţit" este mai prost de cât cel vechi.

Jurisdicţiile ambigue ies la iveală când se introduc noi programe - o situaţie curentă în universităţi. Divizia de educaţie continuă iniţiază o serie de seminare pe tema managementului avansat care intră în competiţie cu oferta şcolii de afaceri. Departamentul de Stiinţe Politice are în vedere un program de masterat în politică aplicată, similar celui oferit de Scoala de Administraţie Publică. În ambele cazuri vor exista aproape sigur acuze de piraterie.

Criteriile de performanţă ambigue sunt o cauză frecventă a conflictelor dintre şefi şi subordonaţi. Chimistul de laborator căruia o companie de produse chimice îi cere să "descopere noi informaţii" va reacţiona negativ când şeful îi va spune că munca sa este necorespunzătoare. Acest gen de însărcinări "cu final deschis" este susceptibil de interpretări foarte diverse.

### *Resurse insuficiente*

În capitolul precedent am arătat că diferenţele de putere se măresc atunci când resursele devin deficitare. Asta nu se întâmplă însă fără luptă şi conflictele ies la suprafaţă în timpul manevrelor. Pot contribui la starea de conflict bugetul limitat, sprijinul secretarial redus sau accesul cu programare la computer. Să ne gândim la compania care-şi instalează un computer pentru scopuri administrative şi de cercetare. La început este timp destul pentru tot. Însă cum ambele funcţiuni vor folosi din ce în ce mai mult computerul, accesul devine o problemă. Aici poate erupe conflictul.

Insuficienţa resurselor are capacitatea de a transforma conflictele mascate sau lente în conflicte deschise şi acute. Doi cercetători care nu se au prea bine suportă un armistiţiu până apare o reducere de spaţiu în laborator care provoacă pe fiecare la apărarea domeniului propriu.

## TIPURI DE CONFLICTE

Deşi o mare varietate de cauze poate contribui la izbucnirea conflictelor organizaţionale, cele mai multe conflicte se reduc la câteva tipuri de bază sau combinaţii ale acestora. Ele includ dispute legate de obiective, fapte şi proceduri.[8]

Disputele asupra obiectivelor sunt foarte întâlnite în organizaţii. Să vedem ce spune managerul general de la divizia de gustări cu fructe a companiei General Mills, referindu-se la conflictul banal deja dintre marketing şi producţie:

> "Scopul celor de la producţie este circulaţia rapidă a loturilor de caserole," spune el. "Obiectivul nostru este să prezentăm tot timpul consumatorului ceva nou. Celor de la producţie nu le place modul în care el schimbă culorile ambalajelor şi plasează "surprize" în cutii. Managerul răspunde "Este esenţial, dacă vrei să-ţi crească vânzările"[9]

Disputele asupra faptelor apar frecvent în situaţii ce privesc aspecte tehnice. Cel mai mare proiect de la Motorola, o reţea mondială de telefonie celulară, a fost aproape de a fi aruncat la coş din cauza dezbaterilor privind fezabilitatea sa.

Disputele asupra procedurilor se concentrează în general asupra aşteptărilor cuiva legate de comportamentul partenerului. Conflictele de procedură sunt alimentate de chestiunile de etică (capitolul 13), onestitate (capitolul 5) şi respectarea ierarhiei şi statutului social şi organizaţional. O bine-alimentată sursă de conflict între şefi şi subordonaţi este legitimitatea absenteismului subordonaţilor şi onestitatea atitudinii de răspuns a managerilor.[10]

Conştientizarea acestor diferite tipuri de conflict ar trebui să vă atragă atenţia asupra nevoii de a înţelege exact ce este de fapt un episod conflictual. De exemplu, diferenţe fundamentale de obiective ("să ne extindem?") nu se rezolvă obligatoriu prin clarificarea disputei asupra faptelor (care este potenţialul nostru de piaţă?). Mai observaţi că se poate produce şi suprapunerea domeniilor. Un conflict factual (care proiect are

un merit tehnic mai mare?) poate duce la conflict procedural dacă una din părți este percepută ca sabotând munca celeilalte. Când se întâmplă așa, adevărata rezolvare a conflictului are loc atunci când sunt tratate toate aspectele (adică fapte şi proceduri). În sfârşit, una din părți încadrează un conflict la conflicte de obiective, în timp ce cealaltă parte îl vede ca fiind procedural sau factual. În căutarea rezolvării este bine să avem în vedere categoriile de referință ale oponentului.

## PROCESUL CONFLICTUAL

Din cele discutate mai sus, ca efect al uneia sau mai multor cauze de conflict, se produc mai multe evenimente. Vom presupune aici că disputa în chestiune are loc între grupuri, cum ar fi departamentele organizației. Dar în mare parte are relevanță şi pentru conflictul între indivizi. Mai precis, când începe conflictul vedem că se derulează următoarele evenimente:

- "Victoria" în dispută devine mai importantă decât buna rezolvare a problemei existente.
- Părțile încep să dosească informații sau să pună în circulație informații distorsionate.
- Fiecare grup devine mai unit. Devianții care vorbesc despre reconciliere sunt pedepsiți şi se cere strictă conformare.
- Este descurajat contactul cu cealaltă parte, cu excepția situațiilor formalizate şi condițiilor restrictive.
- În timp ce opozanții sunt reduşi la stereotipuri negative, este promovată propria imagine.
- De fiecare parte, cei mai agresivi , care sunt mai pricepuți în a intra în conflict, se impun în mod natural ca lideri.[11]

Vă dați, fără îndoială, seama care este problema. Ceea ce începe ca o problemă de interdependență, ambiguitate sau insuficiență, escaladează până la punctul în care procesul conflictual *în sine* devine o problemă în plus. Elementele procesului funcționează apoi împotriva ajungerii la o soluție paşnică. Ciclul conflictului se autoîntreține.

## STILURI DE MANAGEMENT AL CONFLICTELOR

Cum tindeți să reacționați în situații conflictuale? Sunteți agresiv? Vă ascundeți capul în nisip? După cum observă expertul în conflicte Kenneth Thomas, există câteva reacții fundamentale care pot fi considerate ca stiluri, strategii sau intenții de a trata un conflict. După cum se arată în fig. 14.1, aceste abordări ale managementului conflictelor sunt funcție atât de capacitatea dumneavoastră de a vă impune în încercarea de a satisface nevoile dumneavoastră şi ale grupului propriu, cât şi de capacitatea de cooperare în a satisface nevoile celeilalte părți.[12] Trebuie subliniat că nici unul din cele cinci stiluri de a trata conflictele, prezentate în fig. 14.1 nu este superior în sine. După cum vom vedea, fiecare are locul său, în conformitate cu situația în care se desfăşoară episodul conflictual.

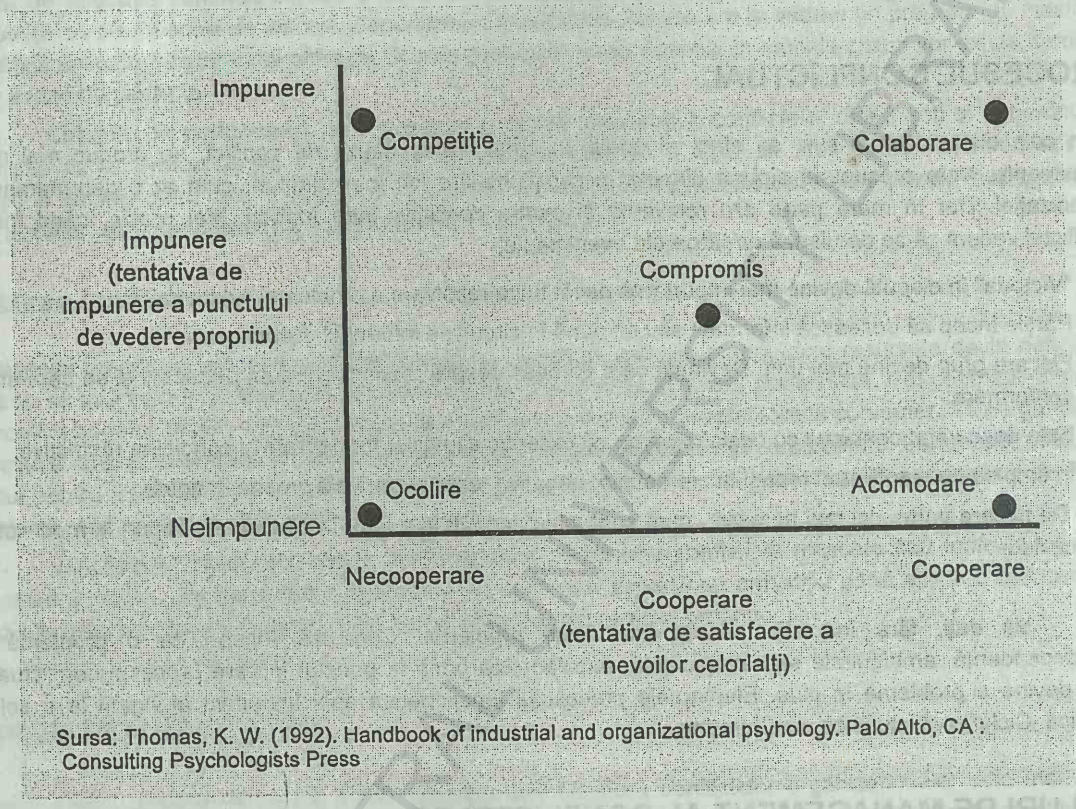
### *Stilul ocolitor*

*Ocolirea conflictului. Un stil de management al conflictelor caracterizat de capacitate redusă de afirmare a intereselor proprii şi cooperare slabă cu cealaltă parte.*

Stilul bazat pe ocolirea conflictului este caracterizat prin capacitate redusă de a-şi impune interesele şi prin cooperare redusă cu oponentul. Acesta este răspunsul prin "ascunderea capului în nisip". Deşi evitarea poate oferi o oarecare reducere a stresului creat de rigorile conflictului, în realitate nu schimbă situația, aşa că eficiența sa este limitată. În câteva relatări de presă despre conflictele de la IBM, s-a sugerat că, prin cultura sa, compania a evitat acel tip de conflict de obiective care este necesar pentru a zgudui încrederea, de acum nejustificată, în computerele clasice.

FIGURA 14.1

**Abordări ale managementului conflictelor organizaţionale**




Sursa: Thomas, K. W. (1992). Handbook of industrial and organizational psyhology. Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press

Desigur, evitarea conflictelor are rolul ei. Dacă este ceva neînsemnat sau lipseşte informaţia - oamenii trebuie calmaţi, iar dacă oponentul este foarte puternic şi foarte ostil, ocolirea conflictului poate fi un răspuns înţelept.

## *Stilul îndatoritor*

*Stilul îndatoritor. Un stil de management al conflictelor în care cineva cooperează cu oponentul, fără să-şi susţină interesul.*

Cooperarea cu cealaltă parte în scopul îndeplinirii dorinţelor acesteia şi nesusţinerea interesului propriu este semnul distinctiv al stilului îndatoritor, curtenitor. Administraţia Clinton a fost acuzată de curtenie faţă de guvernul militar din Haiti când a permis unui mic grup de protestatari să întoarcă din drum o navă a Statelor Unite care acţiona ca avangardă la reîntoarcerea în Haiti a preşedintelui răsturnat de la putere.

Dacă oamenii văd în stilul îndatoritor un semn de slăbiciune, nu se prevesteşte nimic bun pentru viitoarele interacţiuni. Totuşi, poate fi o reacţie eficace când greşiţi, când chestiunea este mai importantă pentru cealaltă parte sau când doriţi să construiţi o relaţie de bunăvoinţă.

## Stilul competitiv

*Stilul competitiv. Un stil de management al conflictelor care maximizează impunerea interesului propriu şi minimizează cooperarea.*

Stilul competitiv tinde să maximizeze impunerea intersului propriu şi să minimizeze răspunsul cooperant. Procedând astfel, aveţi tendinţa să încadraţi conflictul în termeni stricţi de câştig / pierdere. Prioritate absolută este acordată obiectivelor, faptelor sau procedurilor proprii. Bill Gates, miliardarul este acordată preşedinte al companiei Microsoft, are tendinţa să acţioneze în stilul competitiv:

> Gates este faimos pentru stilul său deschis spre confruntare. Dacă nu este deloc de acord cu ce spui, are obiceiul să zbiere "Este cea mai mare idioţenie pe care am auzit-o vreodată!" Oamenii istorisesc cum Gates împrăştie stropi de salivă pe feţele unor angajaţi terminaţi în timp ce urlă: "Nu e greu! Aş putea face asta într-un weekend!" Ceea ce trebuie să faci într-o astfel de situaţie, ca şi atunci când te întâlneşti cu ursul grizzly, este să rămâi pe loc: dacă o tuleşti, ursul crede că te-ai prins în joc şi te urmăreşte, dar se ştie că nu poţi întrece un urs la fugă.[13]

Stilul competitiv este promiţător în cazurile în care dispuneţi de multă putere (ex. Bill Gates), sunteţi sigur de realitatea faptelor, situaţia este realmente de tipul câştig / pierdere sau nu o să mai aveţi de a face cu oponentul în viitor.

## Stilul concesiv

*Stilul concesiv. Un stil de management al conflictelor care combină în doze medii impunerea intersului propriu şi cooperarea.*

Stilul concesiv combină doze intermediare de impunere a interesului propriu şi de cooperare. Astfel, el însuşi este un compromis între competiţia pură şi curtenia pură. Într-un fel încercaţi să satisfaceţi (capitolul 12) decât să vă maximizaţi câştigurile, sperând că acelaşi lucru se întâmplă şi pentru oponentul dumneavoastră. În dreptul civil, căderea la înţelegere între părţi este un exemplu de compromis.

Compromisul pune preţ pe determinarea regulilor de schimb reciproc. Din acest punct de vedere, el conţine sămânţa conflictului procedural, în plus faţă de obiectul negocierii, oricare ar fi el. Compromisul nu dă întotdeauna conflictului răspunsul cel mai creativ. Compromisul nu este prea folositor în rezolvarea conflictelor care izvorăsc din asimetria puterii, partea mai slabă având puţine de oferit părţii mai tari. Dar el este o reacţie înţeleaptă la conflictele rezultate din insuficienţa resurselor şi o bună poziţie de retragere când alte strategii eşuează.

## Stilul colaborativ

*Stilul colaborativ. Un stil de management al conflictelor care maximizează atât impunerea interesului propriu cât şi ccoperarea.*

În stilul colaborativ, atât impunerea interesului propriu cât şi cooperarea sunt maximizate în speranţa obţinerii unui acord integrativ, care să satisfacă interesele ambelor părţi. Accentul se pune pe o soluţie tip câşig/câştig, în care nu se pleacă de la prezumţia că cineva *trebuie* să piardă ceva. Dimpotrivă, se presupune că soluţionarea conflictului poate aduce ambele părţi într-o situaţie mai bună. În mod ideal colaborarea decurge ca un fel de practică în rezolvarea problemelor (capitolul 12). Acest stil probabil că funcţionează cel mai bine când conflictul nu este intens şi când fiecare parte deţine informaţii utile celeilalte. Deşi stilul colaborativ poate lua timp şi exerciţiu pentru a fi eficace, el reuşeşte adesea să sporească realizările şi productivitatea.[14]

Colaborarea poate asigura soluţii tip „câştig-câştig" pentru sindicate şi management.

Între cele mai remarcabile exemple de colaborare în organizaţiile contemporane se numără cele dintre companii şi furnizorii lor. În mod tradiţional, aceste relaţii erau dominate de competiţia cu adversitate, în care cumpărătorii încercau să stoarcă cel mai mic preţ posibil de la vânzători, care erau adesea împinşi în situaţia de a se lupta între ei. Fireşte că pentru vânzători, aflaţi veşnic în stare de nesiguranţă, aceasta nu era de nici un ajutor în a mai investi în îmbunătăţiri care să vizeze un anume client.

Lucrurile se schimbă. Honda pune la dispoziţia furnizorilor săi consultanţă extinsă de engineering. Firmei Donelly Corporation of Holland, Michigan, i s-a dat exclusivitatea ca furnizor de oglinzi pentru maşinile fabricate de către Honda în Statele Unite. Donelly a construit din temelie o întreagă fabrică pentru oglinzi de exterior, bazându-se pe o înţelegere prin strângere de mână. După cum vă daţi seama din vinieta de la începutul capitolului, Motorola procedează puţin diferit cu furnizorii săi, situându-se undeva între stilul competiţional şi cel colaborativ. Firma predă furnizorilor săi practicile managementului total la "Motorola University", dar îi punctează apoi concurenţial pe fişe de raport, care oferă feedback despre progresele înregistrate de aceştia în relaţia cu Motorola. De asemenea, îi implică de la început în toate lucrările de proiectare.[15]

Colaborarea ajută la controlarea conflictelor în interiorul organizaţiilor. Discuţia noastră despre echipele cu funcţiuni mixte în capitolul 8 este un bun exemplu. Cercetările au prezentat colaborarea interdepartamentală ca fiind deosebit de importantă pentru buna servire a clientului.[16]

## MANAGEMENTUL CONFLICTULUI PRIN NEGOCIERE

Stereotipul nostru este că negocierea înseamnă un proces formal de tranzacţionare între forţa de muncă şi patronat sau între cumpărător şi vânzător. Dar negociază şi solicitanţii de posturi pentru salarii la angajare, salariaţii pentru posturi mai convenabile, ca de altfel şi cei cu copii bolnavi, interesaţi să plece mai devreme de la serviciu.

Ca să acoperim toate aceste situaţii, putem defini negocierea ca "proces decizional între părţi interdependente care nu împărtăşesc preferinţe identice"[17]

*Negociere. Un proces decizional între părţi interdependente care nu împărtăşesc preferinţe identice.*

Negocierea constituie management de conflicte prin aceea că este o încercare de a preveni sau de a rezolva un conflict.

Negocierea este încercarea de a ajunge la un schimb satisfăcător între părţi. Uneori ea este foarte explicită, ca în cazul negocierilor de muncă sau al interacţiunii cumpărător-vânzător. Dar se poate desfăşura şi într-un mod profund implicit sau tacit.[18] De exemplu, în încercarea de a căpăta un post mai interesant sau de a pleca de la serviciu mai devreme, termenii schimbului propus nu sunt enunţaţi clar. Şi totuşi este o negociere. A devenit obişnuită distincţia între tactica de negociere distributivă şi cea integrativă.[19]

*Negocierea distributivă. Negociere de tip câştig / pierdere în care o cantitate fixă de valori este divizată între părţi.*

*Negocierea integrativă. Negociere de tip câştig / câştig care pleacă de la prezumţia că soluţionarea problemei comune poate multiplica valorile care se cuvin fiecărei părţi.*

**Negocierea distributivă** presupune un joc de sumă zero, o situaţie de tip câştig / pierdere, în care o cantitate fixă de tort se împarte între solicitanţi. Dacă examinaţi fig. 14.2, vă puteţi imagina că negocierea distributivă se află pe axa dintre stilul competiţional şi cel îndatoritor. În teorie, părţile vor înclina mai mult sau mai puţin spre compromis.

Pe de altă parte, **negocierea integrativă** pleacă de la prezumţia că rezolvarea problemei comune poate genera o situaţie de tip câştig / câştig, în care este mărit tortul înainte de a fi împărţit. Negocierea integrativă se află pe axa dintre stilul ocolitor şi cel colaborativ, în mod ideal tinzând către cel din urmă.

Negocierile distributive şi integrative au loc simultan. Le vom discuta separat din raţiuni pedagogice.

## *Tactica de negociere distributivă*

OK, Johnson - ne-am înţeles. Să lăsăm oamenii tăi şi oamenii mei să stabilească detaliile.

Negocierea distributivă este esenţialmente o negociere dedicată unei singure chestiuni. Multe situaţii conflictuale posibile se potrivesc acestui scenariu. Să zicem că aţi găsit o maşină la mâna doua care vă place mult. Problema se reduce la preţ. Vreţi s-o cumpăraţi pentru cel mai mic preţ rezonabil, în timp ce vânzătorul vrea să obţină cel mai mare preţ rezonabil.

Esenţa problemei este prezentată în fig. 14.2. **EL** este o firmă de consultanţă care vrea să câştige un contract pentru a face un sondaj de opinie în firma **ALTUL**. **EL** ar dori să primească 90 000 de dolari pentru acest seviciu (ţinta - pentru **EL**), dar s-ar mulţumi şi cu 70 000, o cifră care îi asigură profitul minim acceptabil (punctul de rezistenţă - pentru **EL**). **ALTUL** crede că sondajul ar putea fi făcut cu doar 60 000 de dolari (ţinta - pentru **ALTUL**), dar ar fi dispus să cheltuiască până la 80 000 de dolari pentru o treabă bună (punctul de rezistenţă - pentru **ALTUL**). Teoretic, o ofertă în Zona de acord dintre 70.000 şi 80.000 ar perfecta afacerea dacă negociatorii ajung să răzbată până în aici. Observaţi că fiecare dolar câştigat de **EL** este un dolar cheltuit de **ALTUL**. Cum vor ajunge la o înţelegere?[20]

**Ameninţări şi promisiuni.** Ameninţarea constă în a sugera că veţi pedepsi cealaltă parte dacă nu vă acceptă poziţia. De exemplu, firma **ALTUL** poate să sugereze că va rezilia celelalte afacei cu firma de consultanţă dacă aceasta nu reduce preţul sondajului. Promisiunile sunt pledoarii că posibilele concesii făcute acum vor atrage recompense în viitor. **ALTUL** poate promite noi contracte dacă **EL** se învoieşte să facă sondajul pentru un preţ mai mic. Bineînţeles, diferenţele între ameninţări şi promisiuni pot fi subtile, ca atunci când promisiunea implică o ameninţare dacă celălalt nu face nici o concesie.

Ameninţarea poate da ceva rezultate ca tactică de tranzacţionare dacă una din părţi are asupra celeilalte o putere care să corespundă naturii ameninţării, în special când nu se prevăd noi negocieri sau când ameninţarea poate fi formulată într-un mod civilizat şi subtil.[21] Dacă puterea este mai echilibrată sau ameninţarea este grosolană, o contraameninţare poate ruina negocierea, chiar dacă ambele părţi pot fi satisfăcute în Zona de acord. Promisiunea dă rezultate când utilizatorului îi lipseşte puterea şi anticipează şi alte negocieri cu cealaltă parte. Atât ameninţarea cât şi promisiunea funcţionează cel mai bine când trimit semnale interpretabile despre poziţia dv. reală, despre ceea ce realmente contează pentru dumneavoastră. Coordonarea în timp este esenţială.

**Fermitate faţă de concesie.** Ce ar fi de spus despre intransigenţă - menţinerea pe poziţia ţintă, oferind câteva concesii şi aşteptând ca partea cealaltă să se dea bătută? Cercetările au arătat că unei astfel de tactici i se va răspunde cu aceeaşi monedă de către oponent, mărind şansele unui "punct mort".[22] Pe de altă parte, li se va răspunde pe măsură micilor concesii făcute la începutul negocierilor. Negociatorii buni folosesc adesea tehnici de "menajare a propriului orgoliu" ca să-şi justifice concesiile. De exemplu, firma de consultanţă ar pretinde că poate reduce preţul dacă tipăreşte rezultatele pe o hârtie inferioară.

**Persuasiunea.** Persuasiunea verbală sau dezbaterea este obişnuită în negocieri. Adesea ea este un atac cu două vârfuri. Un vârf insistă asupra meritelor tehnice ale poziţiei respectivului combatant. Firma de consultanţă îşi justifică preţul spunând "Avem cel mai calificat personal. Facem sondajele cele mai demne de

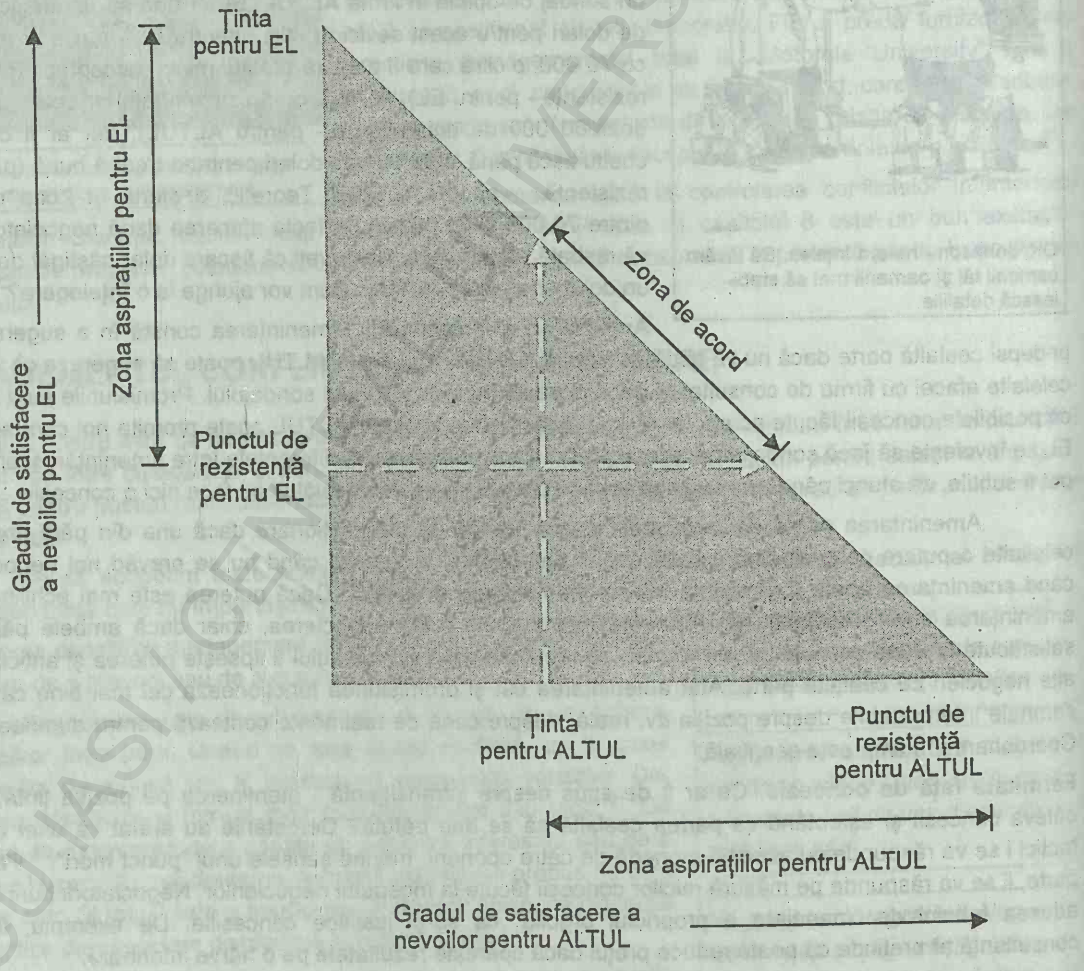
încredere." Celălalt vârf de atac afirmă onestitatea poziției. Aici negociatorul poate face un discurs despre cheltuielile companiei sale în executarea comennzii.

Persuasiunea verbală este o încercare de a schimba atitudinea celeilalte părți față de poziția ta țintă. Vă aduceți aminte că practicanții persuasiunii au eficiență maximă când sunt percepuți ca experți, simpatici şi nepărtinitori (capitolul 5). Problema evidentă în negocierile distributive este parțialitatea - fiecare parte știe că cealaltă îşi urmăreşte propriul interes. Un mod de tratare a acestui aspect este introducerea unor participanți imparțiali. Firma de consultanță de mai sus poate introduce mărturiile unor clienți mulțumiți. Oponenții aduc a treia parte la negocieri plecând de la premisa că aceştia vor procesa argumentația cu imparțialitate.

Înainte de a continua, citiți "**În obiectiv**: *De ce câştigă femeile mai puțin? Diferența de sex în negocierile salariale*" care discută negocierea salarială, un exemplu tradițional de tranzacționare distributivă.

**FIGURA 14.2**

**Un model de negociere distributivă**




Sursa: Thomas, K. W. (1992). Handbook of industrial and organizational psychology. Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press

***ÎN OBIECTIV:** De ce câştigă femeile mai puţin? Diferenţa de sex în negocierile salariale*

Una dintre cele mai bine dovedite inechităţi caracterizând locurile de muncă moderne este diferenţa de salariu dintre bărbaţi şi femei. În acord unele cu altele, studiile arată că femeile sunt plătite mai puţin, chiar şi când mijloace sofisticate de control arată că ele sunt egale bărbaţilor în educaţie şi experienţă. Nici un argument nu poate fi adus în favoarea acestei disparităţi. Dimpotrivă, situaţia îşi are originea într-un amestec de salarii preferenţiale încă de la angajare, evaluări părtinitoare şi segregarea femeilor în slujbe mai slab plătite.

Cynthia Kay Stevens, Anna Baveta şi Marylin Gist s-au interesat de partea ce priveşte salariile la angajare a acestei ecuaţii. Mai întâi au examinat cercetările care sugerau că bărbaţii tind să folosească tactici multiple şi mai abile în acele negocieri. Într-un sondaj s-a arătat că bărbaţii au declarat că primeau în medie cu 472 dolari mai mult decât femeile, ca urmare a eforturilor lor de negociere. Stevens, Bavetta şi Gist s-au gândit că socializarea diferită a bărbaţilor şi femeilor ar putea genera fie o înţelegere mai redusă de către femei a tacticii negocierii, fie o mai slabă încredere în capacitatea lor de negociere. Astfel au proiectat trei module de instruire pentru studenţii MBA.

Primul a fost orientat către inducerea înţelegerii tacticii de negociere. După parcurgerea acestuia, o negociere simulată a arătat că femeile au negociat cu 1350 de dolari mai puţin decât bărbaţii! Deci nu înţelegerea tacticii era problema. Apoi jumătate din studenţi au fost expuşi unei şedinţe în care au învăţat cum să-şi fixeze obiective specifice şi ambiţioase pentru negocierea salariului (capitolul 7).

Cealaltă jumătate a făcut practică de self-management învăţând să identifice obstacolele în calea unei bune negocieri şi cum să le înlăture (capitolul 3). O a doua negociere simulată a dovedit că fixarea obiectivelor nu reduce disparitatea între femei şi bărbaţi, deşi a ajutat ambele grupuri să negocieze salarii mai mari. Şedinţa de self-management a ajutat ambele grupuri să negocieze salarii mai bune şi a şters diferenţa dintre salariile grupului de femei şi cele ale grupului de bărbaţi.

---

Sursa: adaptare după Stevens, C.K., Bavetta, A.G. & Gist, M.E. (1993) *Journal of Applied Psychology*, 78, 723-735.

## *Tactica de negociere integrativă*

După cum spuneam înainte, negocierea integrativă respinge prezumţia că tortul are o dimensiune fixă, făcând toate eforturile pentru o soluţionare colaborativă care să promoveze interesele ambelor părţi. Din start, este util, dar amar, de acceptat că oamenii arată o părtinire hotărâtă gândirii tip "tortul este cât este". Un bun exemplu găsim în sectorul manufacturier nord-american, unde o astfel de atitudine atât din partea sindicatului cât şi a patronatului a adus daune însemnate competitivităţii globale a firmelor manufacturiere.[23]

De ce atâta părtinire pentru gândirea tip "tortul e dat"? Mai întâi, pentru că negocierea integrativă cere un grad înalt de creativitate. Cei mai mulţi oameni nu sunt deosebit de creativi şi stresul negocierilor tipice nu le oferă în nici un caz cel mai bun climat. Aceasta înseamnă că multe dintre modelele pentru acest rol pe care le au negociatorii (de exemplu urmărind la TV negocieri pentru contractele de muncă) au tendinţa înclinaţi să folosească mai degrabă tactici distributive decât integrative. Ca să fie şi mai complicat, dacă sunteţi reprezentantul altora la negocieri, aceştia sunt mai expuşi tacticilor distributive şi vor tinde să facă presiuni asupra dumneavoastră să le aplicaţi. În ciuda celor prezentate, încercările de negociere integrativă pot să merite efortul cu vârf şi îndesat.[24]

**Extinderea schimbului de informaţii.** Cele mai multe dintre informaţiile schimbate în tranzacţiile distributive privesc atacarea poziţiei celeilalte părţi şi încercarea de a o convinge de corectitudinea propriei poziţii. Cu alte cuvinte, "taci din gură!". Un flux mai liber de informaţii este crucial pentru un aranjament integrativ. Bineînţeles că problema este că noi toţi suntem predispuşi la puţină paranoia din teama că informaţia odată dezvăluită o să fie folosită împotriva noastră în tranzacţii. Aceasta înseamnă că încrederea se clădeşte încet. O metodă este să dăm la început câteva informaţii neesenţiale, pentru ca bulgărele să se poată rostogoli. După cum spuneam înainte, multe din comportamentele de negociere tind să fie răsplătite cu aceeaşi

monedă. Puneţi multe întrebări interlocutorului şi *ascultaţi* răspunsurile. Aceasta contravine abordării "ţine-l de vorbă" ce caracterizează cele mai multe negocieri distributive. Dacă totul merge bine, ambii parteneri încep să reveleze adevăratele interese, nu doar poziţiile curente în negociere.

**Încadrarea diferenţelor drept oportunităţi.** La o negociere, părţile au de multe ori preferinţe diferite în toate privinţele; de la coordonarea în timp a etapelor încheierii contractului până la gradul de risc pe care fiecare parte este dispusă să şi-l asume. În mod tradiţional, astfel de diferenţe sunt încadrate la "bariere în calea negocierilor". Însă astfel de diferenţe pot servi ca bază pentru acorduri integrative pentru că, subliniez iar, ele conţin informaţii care pot să facă puntea între interesele reale ale fiecărei părţi. Imaginaţi-vă doi colegi care negociază data de terminare a unui proiect care trebuie dat la termen. Datorită altor solicitări, unul dintre ei ar prefera să termine repede, celălalt ar vrea doar să se încadreze în termen. În cursul discuţiei ei îşi dau seama că-şi pot împărţi munca astfel ca unul să continue partea celuilalt, satisfăcând pe deplin ambele părţi (observaţi că acesta nu este un compromis).

**Reducerea costurilor.** Şansa unui acord integrativ creşte când puteţi reduce în vreun fel costurile pe care cealaltă parte le asociază acestuia. Presupuneţi că negociaţi cu şeful dumneavoastră numirea într-un post nou şi mai interesant, dar lui îi displace ideea, pentru că se bizuie pe capacitatea dumneavoastră pentru postul curent. Punând întrebări adecvate (vezi mai sus) constataţi că ceea ce-l îngrijorează nu este plecarea dumneavoastră ci faptul că munca din actualul post nu va mai fi bine făcută. Aveţi posibilitatea să îi comunicaţi că aţi pregătit un subordonat să facă faţă cerinţelor. Acest lucru reduce costurile pe care el le percepe în decizia de a vă lăsa să vă asumaţi noul post.

Soluţiile integrative sunt deosebit de atractive când reduc costurile pentru *toate* părţile în dispută. Firme din industria computerelor şi audio s-au unit pentru a sprijini cercetări fundamentale asupra unor tehnologii de interes comun. Aceasta reduce competiţia costisitoare în perfecţionarea unei tehnologii de care oricum toate părţile au nevoie.

**Sporirea resurselor.** Sporirea resurselor disponibile este un mod literal de a ocoli sindromul "tortul este cât este". Nu este chiar aşa de improbabil, pe cât pare, când înţelegeţi că doi parteneri, lucrând împreună, pot avea acces la de două ori pe atâtea resurse faţă de unul singur. Am văzut cândva două departamente academice încleştându-se pentru a obţine aprobare de angajare a unui nou membru pentru care se deschisese o linie de finanţare. A considera aşa ceva joc cu sumă fixă duce la situaţia în care un departament câştigă tot sau la compromisul imposibil ca fiecare să ia câte o jumătate de angajat. Şefii celor două departamente şi-au folosit influenţele reunite pentru a-l convinge pe decan să promită că ambele vor avea acces exclusiv la o linie de finanţare şi în anul următor. Apoi cei doi au dat cu banul să vadă cine va putea recruta imediat şi cine trebuie să aştepte un an. Acest compromis minor a fost mai puţin important decât creşterea resurselor prin garantarea de către firmă a unei linii de finanţare.

**Introducerea obiectivelor superioare.** După cum am discutat în capitolul 8, obiectivele superioare sunt rezultate atractive care nu pot fi obţinute decât prin colaborare.[25] Nici una din părţi nu poate atinge obiectivul de una singură. Obiectivele superioare reprezintă probabil cel mai bun exemplu de creativitate în negocierile integrative pentru că ele schimbă întreaga perspectivă a episodului de negociere.

*Obiective superioare. Rezultate atractive care pot fi obţinute numai prin colaborare*

Date fiind recentele sale succese, aţi fi surprinşi să aflaţi că firma Chrysler a fost în pragul falimentului în 1980. Cu bancruta şi şomajul masiv clar profilate în faţa lor, uniunea sindicatelor din industria auto şi conducerea firmei Chrysler au colaborat pentru o schemă de reânnoire a companiei, foarte îndepărtată în concepţie de tranzacţia distibutivă tradiţională, care împarte tortul.

## *Implicarea celei de-a treia părţi*

Uneori, cea de a treia parte intră în joc pentru a interveni în negocierile dintre parteneri, mai ales când ei ajung în impas. Un manager poate fi pus în situaţia de a interveni în conflictul dintre doi angajaţi sau chiar

dintre două departamente. În alte cazuri implicarea celei de-a treia părți se face chiar de la începutul negocierii. De pildă, agenții imobiliari servesc ca interfață între vânzătorii și cumpărătorii de case.

**Medierea.** Procesul medierii are loc când o a treia parte, neutră, facilitează ajungerea la un acord negociat. Medierea formală are o lungă istorie în conflictele de muncă, relațiile internaționale și consilierea maritală. Însă, prin însăşi definiția sa, aproape oricărui manager i se poate cere să joace din când în când rolul de mediator informal. Ce fac mediatorii?[26] Mai întâi, fac aproape orice ar putea ajuta *procesul* sau *atmosfera* negocierii. Bineînțeles că asta depinde de situația specifică din acel caz. Dacă există tensiune, mediatorul poate servi ca paratrăsnet pentru fulgerele mâniei sau poate aduce umor. El poate ajuta partenerii să-și clarifice interesele de bază, atât pentru ei înșiși cât și unul față de celălalt. Din când în când este folositoare impunerea unui termen sau sprijinirea părților să se consulte cu cei pe care îi reprezintă. Este adecvată și introducerea orientării spre rezolvarea problemelor pentru a deplasa procesul spre tranzacționarea integrativă.

Deşi Preşedintele Clinton nu a fost direct implicat în negocierile dintre palestinieni şi israelieni, administraţia sa a jucat un rol semnificativ în medierea acordului între cele două părţi.

Mediatorul poate interveni și în *conținutul* negocierii, marcând punctele de acord, evidențiind opțiuni noi sau încurajând concesiile.

Cercetările au arătat că medierea a înregistrat destule succese în rezolvarea disputelor. Totuşi, mediatorii nu pot preface apa în vin, şi se pare că metoda funcționează cel mai bine când conflictul nu este intens şi părțile sunt hotărâte să folosească negocierea pentru a-şi rezolva conflictele. Dacă mediatorul nu este perceput ca fiind neutru sau dacă există disensiuni în prioritățile fiecărei părți, negocierea nu mai merge aşa de bine.[27] Înainte de a continua, vă rog să consultați tableta **"Fii tu managerul!"**.

**Arbitrajul.** Arbitrajul are loc când celei de-a treia părți i se dă autoritatea să impună termenii stingerii unui conflict (deşi există şi un arbitraj fără obligativitate, pe care însă nu-l discutăm aici). Chiar partenerii în dispută pot uneori să cadă de acord asupra necesității arbitrajului, dar în general acesta este mandatat formal, prin lege, sau informal, la solicitarea şefilor sau a rudelor. Ideea principală este că negocierea a eşuat, şi negociatorul trebuie să facă alocarea distributivă finală, neexistând loc pentru soluții integrative.

În arbitrajul convențional, arbitrul poate alege orice final, cum ar fi împărțirea nemulțumirilor între cele două părți. În arbitrajul cu ofertă finală, fiecare parte face o astfel de ofertă şi arbitrul alege una din ele. Această din urmă invenție este menită să motiveze partenerii să facă propuneri echilibrate, care au şanse să

fie reţinute. Teama de aspectul "totul sau nimic" din arbitrajul final pare să motiveze şi ea acorduri mai mult negociate decât impuse.[28]

Una dintre cele mai obişnuite dispute arbitrate între angajaţi şi patroni este demiterea pentru absenteism excesiv. Un studiu a arătat că arbitrii au luat partea companiilor în mai mult de jumătate din cazuri, mai ales când acestea au putut face dovada că în privinţa absenteismului au o politică onestă şi aplicată consecvent.[29]

## *Câteva cuvinte de încheiere despre negociere*

Iată alte câteva elemente de reţinut în procesul de negociere.

**Interese faţă de poziţii.** În negocieri este de o importanţă crucială să vă concentraţi pe interesele de bază , nu doar pe poziţiile declarate. De ce anume are realmente nevoie partenerul în acest caz? De ce anume am *eu* realmente nevoie? Ascultarea pozitivă a celeilalte părţi şi încercarea de a trimite mesaje credibile pot face multe în această direcţie.

### FIŢI DUMNEAVOASTRĂ MANAGERUL! *Managementul conflictelor şi al diversităţii la compania Monsanto Chemical*

Conducerea firmei The Chemical Group, o unitate de operare a companiei Monsanto, cu sediul în St.Louis, a ajuns la concluzia că trebuie să facă o schimbare majoră în cultura sa, ca să atragă şi să reţină femeile şi oamenii de culoare. Deşi rata fluctuaţiei nu depăşea media pe industrie, conducerea nu credea că este acceptabilă pentru o companie care preţuieşte diver-sitatea culturală şi dă prioritate manage-mentului resurselor umane. Când bărbaţii albi plecau, inter-viurile de plecare dovedeau că o fac pentru oferte mai bune ale altor patroni. În contrast, interviurile cu femeile şi minoritarii arătau că aceştia pleacă din cauza relaţiilor de muncă nesatis-făcătoare. Multe persoane calificate au fost astfel pierdute. Un control cultural complex a convins conducerea de la Monsanto că sunt necesare schimbări fundamentale pentru a construi un climat care să stimuleze şi să sprijine mai mult diversitatea forţei de muncă. Compania simţea mai ales că uneori diversitatea era sursă de conflict, din cauza premiselor şi aşteptărilor neîmpărtăşite între şefii şi angajaţi diferiţi ca sex sau rasă. Monsanto voia să controleze conflictul dintre oamenii săi cât mai eficient şi să reducă rata fluctuaţiei. Cum aţi proceda dv.?

**CA SĂ REDUCĂ RATA FLUCTUAŢIEI FEMEILOR ŞI MINORITARILOR, O FILIALĂ A COMPANIEI MONSANTO A FĂCUT UN CONTROL CULTURAL COMPLEX. CE FACTORI CREDEŢI CĂ AU FOST LUAŢI ÎN CONSIDERAŢIE?**

1. Doar consilierii strict specializaţi şi psihologii sunt capabili să "administreze" conflictul?

2. Când este timpul potrivit pentru şefi şi salariaţi să-şi clarifice prezumţiile şi aşteptările reciproce.

Pentru a afla ce a făcut Monsanto, verificaţi tableta **"Agenda Managerului"** de la sfârşitul capitolului.

Sursa: Adaptare după Laabs, J.J. (1993, decembrie). *Personnel Journal*, 30-36.

**Credibilitatea.** Credibilitatate negociatorului este importantă în toate formele de negociere. În negocierile distributive negociatorii credibili sunt văzuţi ca având o bună putere de convingere şi ca fiind capabili să înainteze prin ameninţări şi promisiuni. În negocierile integrative o sursă-cheie de credibilitate este prezentarea la masa tratativelor a unor informaţii dense. Pentru cea de a treia parte, cheia reuşitei este neutralitatea. După cum o sugerează exemplele, experienţa practică este un mod important de a câştiga credibilitate. Însă se pot câştiga puncte şi prin simpla numire ca negociator a cuiva cu statut înalt. Aduceţi-vă însă aminte că aşa ceva variază de la cultură la cultură . În Occident un manager de nivel ierarhic mediu, expert în domeniul său, ar fi considerat credibil. În Orient, expertiza profesională poate fi mai puţin relevantă decât vârsta şi poziţia ierarhică.

**Menajarea orgoliului.** Imaginaţi-vă că încercaţi să vindeţi vechea dar îndrăgita dumneavoastră maşină, iar un cumpărător potenţial vine şi face haz de cum arată, oferindu-vă o sumă ridicol de mică. Insulta adusă

maşinii va fi percepută ca o insultă adusă dumneavoastră înşivă. Negociatorii pricepuți evită personalizarea problemelor, încercând să aibă înțelegere pentru partener şi evitând să plaseze jigniri gratuite. A lovi în orgoliul cuiva nu face decât să dăuneze şanselor unei înțelegeri.[30]

**Efectul de reprezentare.** Negociatorii care negociază pentru un corp social (cum ar fi departamentul lor) ar trebui să fie conştienți că membrii săi pot stimula tranzacționarea competitivă şi escaladarea conflictului între părți.[31] Aici oferă argumente discuțiile noastre anterioare despre identificarea cu grupul, parțialitatea intergrup şi procesul conflictual. Negociatorii sunt deosebit de expuşi să cadă victime ale situației, în special când se simt urmăriți cu vigilență şi când sunt strict răspunzători în fața celor ce i-au desemnat. Acesta este un motiv întemeiat de folosire a negociatorilor cu statut înalt, care pot pot rezista presiunii injuste pentru escaladarea conflictului.

## ESTE ORICE CONFLICT RĂU ÎN SINE ?

În viața de zi cu zi s-a pus în mod tradițional accent pe aspectele negative, disfuncționale ale conflictului. Nu este greu de înțeles. Disputele între părinți şi copii, certurile pe probleme de serviciu şi disputele internaționale nu sunt experiențe plăcute. Până la un punct, acest accent pe aspectele negative ale conflictului este caracteristic şi gândirii în ***comportamentul organizațional.*** Însă recent, ca în cazul Motorola, s-a produs o conştientizare a potențialelor beneficii ale conflictelor organizaționale.

Argumentul pentru funcționalitatea unor conflicte se bazează în special pe ideea că ele promovează schimbări necesare în organizație. Un avocat al acestei poziții o exprimă astfel:

CONFLICT→ SCHIMBARE→ ADAPTARE→ SUPRAVIEȚUIRE[32]

Cu alte cuvinte, pentru ca organizațiile să supraviețuiască, ele trebuie să se adapteze la mediul lor, ceea ce cere schimbări în strategie, care pot fi stimulate prin conflict. Gândiți-vă la un muzeu care se bazează în mare parte pe finanțare guvernamentală şi organizează expoziții care încântă numai pe "adevărații cunoscători" ai artei. În cazul unor reduceri severe de fonduri, muzeul va supraviețui numai dacă propune expoziții pentru gusturi mai populare. O astfel de schimbare o să aibă loc numai după multe conflicte în Consiliul Director.

Dar cum poate conflictul promova schimbarea? Un lucru este sigur, anume că există posibilitatea să se aducă în discuție idei noi, care n-ar fi fost oferite altfel. Încercând să-şi "câştige" oponentul, una dintre părți poate propune o idee nemaipomenită, pe care celălalt nu poate să nu o aprecieze. Alt mod prin care conflictul promovează schimbarea este monitorizarea atentă a partenerului. Concentrarea atenției pe punctele slabe face ca greşelile şi problemele să fie greu de ascuns. Astfel de greşeli şi probleme (de ex. neglijarea livrărilor la termen) pot fi semnalul că schimbarea este necesară. În sfârşit, conflictul poate promova schimbări utile semnalizând că este necesară o redistribuire a puterii. Să ne gândim la departamentul de personal care se luptă cu şefii de servicii pentru implementarea programelor de diversitate* . Conflictul poate fi semnul că sunt necesare câteva schimbări în prioritățile de putere. Toate aceste rezultate s-au obținut la Motorola, unde conflictul este folosit strategic, ca un catalizator al schimbării, dar nu este atât de intens pentru a fi complet disfuncțional. Toate acestea sugerează că sunt situații când managerii pot provoca schimbarea printr-o strategie de **stimulare a conflictelor.**

*Stimularea conflictelor. O strategie de mărire a conflictului pentru a motiva schimbarea.*

Dar cum află managerul dacă un conflict este util? Un semn este existența "unei oaze de prietenie", în care relațiile paşnice devin scop în sine şi capătă ascendent în fața obiectivelor organizaționale. Alt semnal este când partenerii care trebuie să colaboreze strâns se retrag, fiecare în găoacea lui, ca să evite conflictul

* Programe de diversitate = Programe menite să încurajeze angajarea categoriilor considerate defavorizate în cadrul politicii de personal clasice (femei, membri ai minorităților etnice şi sexuale, persoane handicapate). Aceste programe sunt stimulate în SUA prin facilități fiscale şi prin presiuni ale societății civile.

deschis. Un al treilea semnal este practica suprimării sau reducerii conflictelor prin negarea diferenţelor de opinie, ignorarea controverselor şi exagerarea punctelor pentru care există acord.[33]

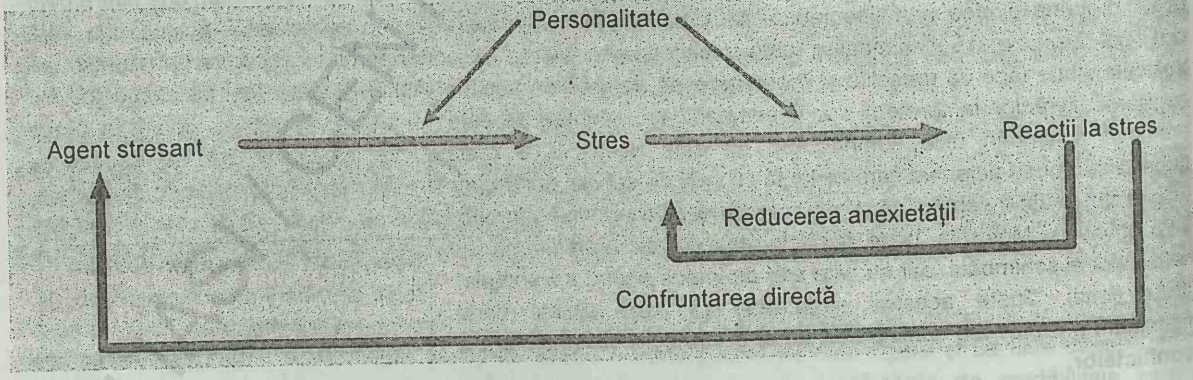
Logica arată că managerii pot manipula cauzele conflictelor de mai sus pentru a obţine schimbări.[34] Să ne gândim la următoarele:

- *Insuficienţa resurselor.* Preşedintele şi contabilul şef ai unei fabrici şi-au dat seama că bugetul alocat diferitelor departamente nu reflectă corect noile priorităţi. Au introdus un buget "de la zero", care a cerut tuturor departamentelor să-şi justifice necesităţile curente, indiferent de alocaţiile din trecut. Deoarece departamentele au fost în situaţia de a concura pentru resurse firave, au apărut destule conflicte. Dar a fost un acord general asupra faptului că aceste conflicte au ajutat la promovarea schimbărilor necesare în schema de finanţare.
- *Ambiguitatea.* Directorul unui laborator medical de cercetare era foarte necăjit din cauza lipsei de coordonare dintre proiectele sale. Pe de altă parte, postul de director adjunct urma să se elibereze prin pensionare, iar directorul dădea semnale ambigue, contradictorii, despre cine ar putea fi promovat. Situaţia a generat conflicte care au amplificat lipsa de coordonare până la a fi necesare întâlniri de lucru ale cercetătorilor pentru a rezolva problema.

## UN MODEL DE STRES ÎN ORGANIZAŢII

Este uşor să ne imaginăm situaţii stresante pentru membrii organzaţiilor. Jucătorii de fotbal participanţi la Cupa Mondială, personalul Casei Albe pe timpul afacerii Whitewater, personalul din uzinele nucleare în situaţii urgente - toţi au fost expuşi unor înalte nivele de tensiune. Totuşi aceste situaţii dramatice nu trebuie să ne facă să uităm că stresul poate fi parte din rutina organizaţiilor. De fapt, multe cazuri de conflict, de tipul celor pe care tocmai le-am discutat, pot provoca un stres considerabil. Modelul unui episod de stres din fig. 14.3 poate să ne dea o orientare în prezentarea subiectului.[35]

**FIGURA 14.3**
**Modelul unui episod de stres**




### *Factorii de stres*

Factorii de stres sunt evenimente sau condiţii de mediu care au potenţialul de a induce stres. Există situaţii care s-ar dovedi stresante pentru oricine. Se includ aici lucruri ca frigul şi căldura cu valori extreme, izolarea, oamenii ostili din jur. Mai interesant este că fiecare personalitate determină măsura în care agenţii potenţiali de stres devin reali şi induc de fapt stresul.

***Factori de stres.*** *Evenimente sau condiţii de mediu care au potenţialul de a induce stres.*

## Stresul

**Stresul** este o reacţie psihologică la solicitările inerente ale factorilor de stres care are potenţialul de a face o persoană să se simtă tensionată şi anxioasă, pentru că nu se simte în stare să facă faţă acestor solicitări.[36] Stresul nu este intrinsec rău. Toţi oamenii au nevoie de un anume nivel de stimulare din partea mediului şi nivele moderate de stres pot îndeplini această funcţie. De fapt ar ridica semne de întrebare acurateţea percepţiei cuiva care nu a trăit *niciodată* starea de tensiune. Stresul devine o problemă dacă duce la nivele foarte înalte de tensiune şi anxietate.

***Stres.*** *Reacţie psihologică la solicitările inerente ale factorilor de stres, care are potenţialul de a face o persoană să se simtă tensionată şi anxioasă.*

## Reacţii la stres

**Reacţiile la stres** sunt consecinţele comportamentale, psihologice şi fiziologice ale stresului. Unele dintre ele sunt în fond răspunsuri pasive, asupra cărora individul are prea puţin control direct, cum ar fi creşterea tensiunii sanguine. Alte reacţii sunt încercări active de *cuplare* cu o parte din aspectele unui episod de stres. Fig. 14.3 arată că reacţiile la stres care implică încercări de a face faţă situaţiei sunt direcţionate fie spre înfruntarea directă a factorului de stres, fie spre reducera anxietăţii generate de acesta. În general, prima dintre strategii are un potenţial de eficacitate mai mare pentru că măreşte şansele de a închide episodul de stres.[37]

***Reacţiile la stres.*** *Consecinţele comportamentale, psihologice şi fiziologice ale stresului.*

Adesea, reacţiile utile indivizilor în tratarea episoadelor de stres pot fi foarte costisitoare pentru organizaţii. Persoana care lipseşte de la serviciu în ziua unui inventar dificil previne stresul propriu, dar lasă organizaţia descoperită, stresându-i pe ceilalţi, astfel încât este limpede de ce organizaţiile ar trebui să se intereseze de stresul individual suportat de către angajaţi.

## Personalitatea şi stresul

Personalitatea (capitolul 3) poate avea o influenţă importantă asupra senzaţiei de stres. După cum se vede în fig. 14.3, ea afectează atât gradul de percepţie a potenţialilor agenţi ca fiind stresanţi în fapt, cât şi tipul de reacţii care apar. Să aruncăm o privire peste cele două trăsături cheie ale personalităţii.

**Locul controlului.** Vă aduceţi aminte din capitolul 3 că locul controlului se referă la convingerile oamenilor despre factorii care le controlează comportamentul. Cei cu locul de control intern consideră că ei înşişi îşi ţin soarta în mâini în timp ce aceia cu locus de control extern consideră că situaţia lor este controlată de noroc, soartă sau de către deţinătorii puterii în general. Comparaţi cu "internii", "externii" au mai multe şanse să se simtă anxioşi în faţa potenţialilor agenţi de stres.[38] Celor mai mulţi oameni le place să simtă că ţin sub control ceea ce li se întâmplă, iar "externii" simt asta mai puţin. "Internii" au mai multe şanse să se înfrunte direct cu agenţii stresanţi pentru că ei pleacă de la premisa că răspunsul lor poate schimba ceva. Pe de altă parte, externii sunt anxioşi, dar nu au sentimentul că sunt stăpânii propriei sorţi. Ei sunt mai înclinaţi să adopte strategile de reducere a anxietăţii, care funcţionează doar pe termen scurt.

**Modelul comportamental de tip A.** Interesul pentru modelul comportamental de tip A a început când medicii au observat că mulţi dintre cardiaci, în special cei la care boala s-a instalat la tinereţe, tind să prezinte un acelaşi model distinct de comportamente şi emoţii.[39] Indivizii care prezintă modelul comportamental de tip A înclină să fie agresivi şi ambiţioşi. Ostilitatea lor se stârneşte uşor şi au sentimentul că-i presează timpul. Sunt nerăbdători, cu spirit competitiv şi preocupaţi de munca lor. Indivizii de tip A pot fi deosebiţi de cei de tip B care nu prezintă caracteristici aşa de acute. Comparativ cu tipul B, cei de tip A declară că lucrează mult şi mai multe ore şi fac faţă mai multor solicitări conflictuale la serviciu.[40] Fie că este aşa, fie că nu, vom vedea mai târziu că aceşti factori se

***Modelul comportamental de tip A.*** *Un model de personalitate care include agresivitate, ambiţie, spirit de competiţie, ostilitate, nerăbdare şi sentimentul că timpul presează imperios.*

dovedesc a fi agenţi de stres, indiferent deci că tipul A trece prin mai multe situaţii stresante decât tipul B, sau doar se percepe astfel pe sine. În schimb, este mai probabil ca indivizii de tipul A să exprime reacţii fiziologice adverse ca răspuns la stres, cum ar fi: tensiune sanguină mărită, puls accelerat şi modificări în chimismul sângelui. Evenimentele frustrante, dificile sau competiţionale sunt cele în măsură să provoace astfel de reacţii adverse. În plus, tipul A se descurcă mai bine ca tipul B în împrejurări care cer perseverenţă, rezistenţă sau viteză. Ei pot uita şi de oboseală şi de distracţii ca să-şi atingă obiectivele. Indivizii de tip A par să aibă mai multă nevoie să-şi controleze mediul de muncă. Fără doar şi poate, numai o activitate cu normă întreagă le stimulează sentimentul presiunii timpului şi îi face să se extenueze fizic.[41]

Pe măsură ce s-au acumulat cercetări, a devenit din ce în ce mai clar că ostilitatea şi furia exprimate constituie componenta majoră a comportamentului de tip A care contribuie la reacţiile fiziologice adverse. Ea poate fi însoţită şi de neîncredere în ceilalţi şi cinism exagerat. Când aceşti factori sunt proeminenţi în personalitatea unui anume individ, este foarte probabil ca stresul să-şi ia vama.[42]

Modelul comportamental de tip A are câteva ramificaţii interesante. Mai întâi că persoanele de tipul A nu *declară* că resimt mai multă tensiune, anxietate sau insatisfacţie profesională decât cele de tipul B, deşi declară că se confruntă cu mai mulţi factori stresanţi, după cum am observat mai sus.[43] S-ar putea ca astfel de persoane să nu conştientizeze impactul pe care stresul de la serviciu îl are asupra lor. Ca să fie şi mai complicat, multe organizaţii recompensează exact comportamentele pe care le preferă cei de tip A - orientarea spre realizări profesionale, extrema implicare în muncă, orele suplimentare. Astfel încât nu este surprinzător că, priviţi ca grup, cei de tip A tind să atingă nivele ierarhice superioare şi un mai mare succes profesional decât cei de tip B. Aici mesajul este că organizaţiile pot, în mod neintenţionat, să ameninţe sănătatea şi bunăstarea celor mai performanţi membri ai lor.

## FACTORII DE STRES ÎN VIAŢA DE ORGANIZAŢIE

În această secţiune vom examina în detaliu potenţialii factori de stres. Unii pot afecta aproape pe oricine în orice organizaţie, în timp ce alţii par meniţi să afecteze numai pe cei care joacă anume roluri.

### *Factorii de stres la nivel executiv şi managerial*

Directorii executivi şi manageri iau decizii organizaţionale cheie şi dirijează munca altora. În aceast exerciţiu se pare că ei experimentează forme speciale de stres.

**Supraîncărcarea rolului. Supraîncărcarea rolului** are loc atunci când cineva trebuie să se achite de prea multe îndatoriri într-un timp prea scurt - şi este un factor de stres obişnuit pentru managerii, în special în organizaţiile de azi, cu scheme de personal mult reduse.[44]

*Supraîncărcarea rolului. Solicitarea ca prea multe îndatoriri să fie duse la bun sfârşit în timp prea scurt.*

Natura muncii de management, o activitate cu final deschis, este parţial responsabilă pentru această încărcare mare şi prelungită.[45] Managementul este un *proces continuu* şi sunt puţine semnalizări pe traseu că ne-am achitat de îndatoriri şi odihna şi relaxarea sunt de acum permise. În special când se combină cu mutări frecvente sau deplasări excesiv de numeroase, o încărcare profesională mare duce la conflict între rolul managerului ca membru al organizaţiei şi cel de soţ sau părinte. Aşadar, pe de o parte supraîncărcarea rolului provoacă stres, iar pe de alta, îi împiedică pe cei afectaţi să se bucure de plăcerile vieţii care pot reduce stresul. Unii directori ignoră ameninţările asupra sănătăţii lor.

Ray Brant, vicepreşedinte pentru resurse umane la National Semiconductor, a contractat o boală rară a sângelui, care trebuia tratată cu medicaţie intravenoasă 24 de ore pe zi. Boala cerea spitalizare, dar Brant a refuzat, din cauza supraîncărcării de la serviciu. Acest director îşi purta cu el flaconul cu medicament şi o pompă în timpul întâlnirilor de lucru şi şi-a amenanjat maşina astfel ca medicamentul să poată fi pompat cât se afla la volan. "Dacă aş fi întors spatele serviciului şase săptămâni, aş fi fost lăsat mult în afara evenimentelor" a declarat el.[46]

**Responsabilitatea mare.** Nu doar că încărcarea directorilor este mare, dar munca lor poate avea consecinţe extrem de importante pentru organizaţie şi membrii săi. Un vicepreşedinte cu relaţiile de muncă poate fi răspunzător de strategia de negociere, care poate genera raporturi de muncă paşnice sau o lungă şi dificilă grevă. Ca să fie şi mai complicat, consecinţele personale ale unei decizii incorecte pot fi uimitoare. Tribunalele au amendat şi chiar au condamnat la închisoare directori angajaţi în activităţi ilegale pe socoteala organizaţiilor lor. În sfârşit, directorii sunt responsabili de oameni ca şi de lucruri şi această influenţă asupra viitorului altora are potenţialul de a induce stres. Directorul care trebuie să suspende activitatea dintr-o fabrică neprofitabilă, dând pe mulţi afară ca şi managerul care trebuie să concedieze pe cineva, dând deci afară o singură persoană, pot încerca sentimente de vinovăţie şi de tensiune psihică.[47]

## *Factori de stres la nivel operaţional*

Personalul operativ este acela care ocupă în organizaţie poziţii non-manageriale şi non-specializate. Într-o organizaţie de producţie, personalul operativ desfăşoară munca din ateliere şi cuprinde de la muncitorii de înaltă calificare la ucenici. Ca şi în cazul altor roluri organizaţionale, ocupanţii posturilor operaţionale sunt uneori expuşi unui set specific de factori de stres.

**Condiţii improprii de muncă.** Angajaţii de la nivelul operativ riscă în mai mare măsură decât managerii şi specialiştii să fie expuşi la condiţii de muncă neplăcute sau chiar periculoase. Deşi sensibilitatea socială şi activitatea sindicală au îmbunătăţit condiţiile de muncă de-a lungul timpului, mulţi muncitori încă înfruntă căldura, frigul, zgomotul şi poluarea excesive ca şi posibilitatea accidentării. Vorbind despre stres şi securitatea muncii, un macaragiu declara:

> "Nu e atâta fizic, cât mental. Când lucrezi în tunel şi cobori 70 de metri foloseşti semnalizarea cu mâinile. Dar nu se vede bine. Trebuie să te bizui şi pe altceva decât pe ochii tăi. Au fost oameni căzuţi în gol pentru că cineva a făcut un semn greşit. ... Un macaragiu obişnuit trăieşte cam 55 de ani. Nu prea au o viaţă bună. Există multă tensiune. Am avut o mulţime de oameni care au făcut atac de inimă."[48]

**Proiectarea necorespunzătoare a postului.** Deşi proiectarea nereuşită poate provoca stres la oricare din nivelele organizaţionale, (supraîncărcarea rolului fiind un exemplu), victimele principale sunt "gulerele albastre" şi "gulerele albe" de la nivelele inferioare. Poate părea paradoxal că posturile, care sunt prea simple şi neinteresante, vor acţiona ca agenţi de stres. Însă monotonia şi plictiseala se pot dovedi extrem de frustrante pentru cei care se simt capabili să-şi asume obligaţii mai complexe.

***Modelul solicitări faţă de control în cadrul postului.*** *Un model care susţine că posturile promovează stres intens când au solicitări mari dar oferă puţine posibilităţi de control asupra deciziilor profesionale.*

După modelul lui Robert Karasek asupra solicitărilor şi controlului din cadrul postului, posturile în care există solicitări mari dar nu dau decât posibilităţi reduse de control asupra deciziilor profesionale sunt în mod special predispuse să producă stres şi reacţii negative la stres.[49] Solicitările mari pot aduce cu ele un ritm de lucru neuniform, supraîncărcarea, timpul foarte limitat sau reponsabilitatea pentru mari pierderi materiale posibile. Lipsa de control se referă la aria limitată de decizie şi de autoritate. Posturi cu astfel de stres sunt cele ale operatoarelor telefonice, ale infirmierelor, ale muncitorilor de la banda rulantă, ale brodezelor de confecţii şi ale şoferilor de autobuz. După cum demonstrează fig. 14.4, ele cad în zona de risc pentru bolile de inimă. Stresul poate fi parţial responsabil pentru acest risc ridicat.

## *Factorii stresanţi pentru rolurile de reprezentare şi epuizarea*

Rolurile de interfaţă sunt poziţii în care membrilor organizaţiei li se cere să interacţioneze cu membrii altor organizaţii sau cu publicul. Un vicepreşedinte de relaţii cu publicul este responsabil de reprezentarea companiei sale în public. La nivel operativ, recepţionerele, agenţii de vânzări, instalatorii interacţionează frecvent

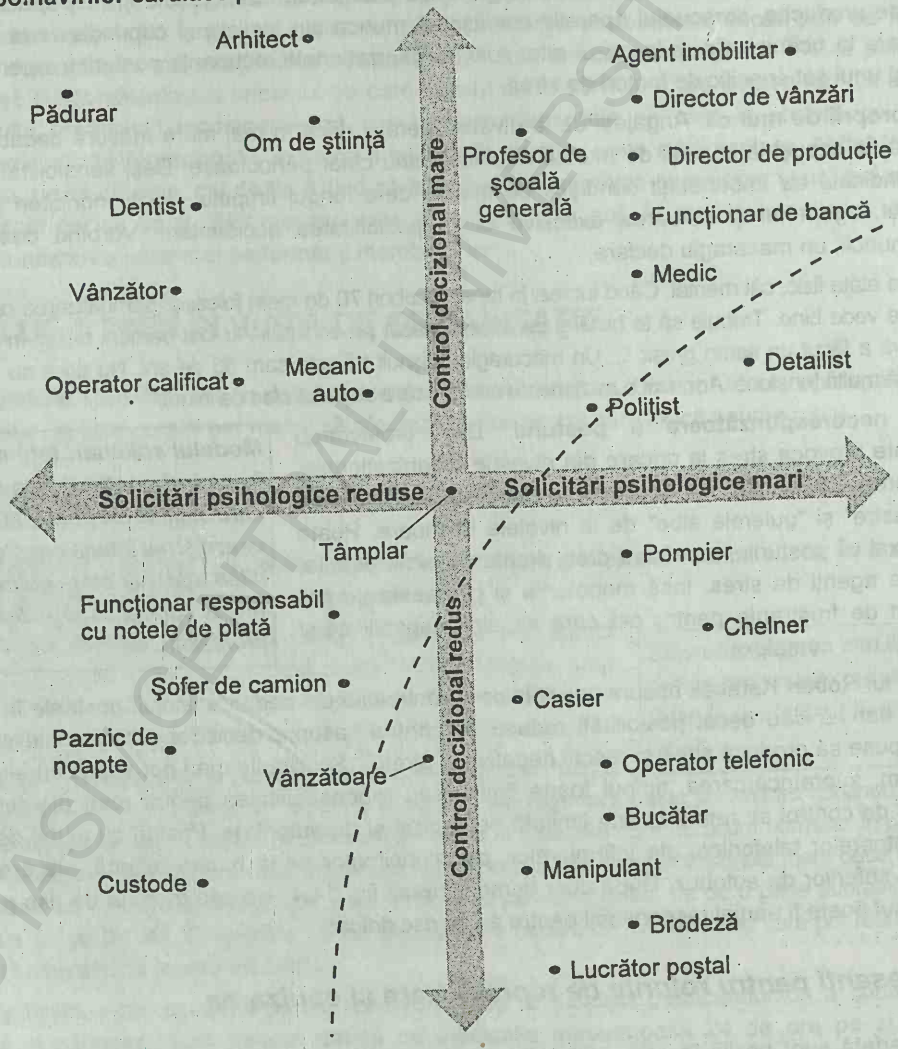
***Rolurile de reprezentare.*** *Poziţii în care membrilor organizaţiei li se cere să interacţioneze cu membrii altor organizaţii sau cu publicul.*

cu beneficiarii sau furnizorii.

Ocupanţii acestor poziţii limitrofe au mari şanse să trăiască stresul fiind cu un picior în organizaţie şi cu celălalt în mediul exterior. Este încă o formă de conflict al rolurilor în care rolul de membru al organizaţiei poate fi incompatibil cu solicitările publicului sau ale altei organizaţii. Un caz clasic de stres de interfaţă este cel al agenţilor comerciali. În cazurile duse la extrem, ceea ce vrea clientul este livrarea rapidă a unei mari cantităţi de bunuri personalizate pe gustul său. Agentul este tentat să ofere "luna de pe cer", dar în acelaşi timp îşi dă seama că o astfel de comandă ar fi o grea povară pentru sine şi pentru posibilităţile de producţie ale firmei. Astfel că persoana este confruntată cu dilema dacă să-şi facă meseria în sensul îngust (să vândă) sau să protejeze o altă funcţiune (producţia) în faţa pretenţiilor nerezonabile care ar putea duce la rezilierea contractului.

**FIGURA 14.4**

**Riscurile îmbolnăvirilor cardiace pentru diferite ocupaţii**




Notă: ocupaţiile de risc sunt la dreapta liniei punctate

Sursa: Nelson, B. (1983, 1 aprilie). *New York Times*, Section E, p. 16.

- formă particulară de stres care se întâlneşte la ocupanţii posturilor de interfaţă este epuizarea.

*Epuizarea. Starea avansată de oboseală, depersonalizarea, reducerea sentimentului de realizare personală a celor care lucrează cu oamenii.*

Epuizarea, după cum o definesc Christina Maslach şi Susan Jackson, este o combinaţie de " stare avansată de oboseală emoţională, depersonalizare şi reducere a sentimentului de realizare personală, ce se produce la indivizi care lucrează cu oamenii într-un post sau altul."[50] Adesea, aceşti alţi oameni sunt clienţii organizaţiei care cer atenţie deosebită sau care au probleme grave. Candidaţi cu şanse maxime la epuizare sunt profesorii, asistentele medicale, lucrătorii sociali şi cei cu profesii paramedicale, ca şi poliţiştii.

**FIGURA 14.5**

**Stadiile epuizării şi simptomele lor**

| Oboseală emoţională avansată → | Depersonalizare → | Realizări personale reduse |
|---|---|---|
| Individul: | A devenit insensibil profesional | Nu pote face faţă eficient problemelor |
| Se simte secătuit de muncă | | |
| Se simte obosit dimineaţa | Îi tratează pe oameni ca pe obiecte | Consideră că nu are o influenţă bună asupra altora |
| Se simte epuizat | Nu îi pasă ce se întâmplă cu oamenii | Nu poate înţelege sau compătimi pe alţii |
| Se simte frustrat | Simte că alţii îl blamează pe el pentru problemele lor | |
| Nu vrea să lucreze cu oamenii | | Nu se mai simte atras de munca sa |

Sursa: Jackson, S.E. (1984). *Handbook of stress coping strategies*, p. 92.

Epuizarea pare să urmeze o evoluţie în stadii care începe cu o stare de oboseală emoţională (vezi fig.14.5). Persoana se simte obosită dimineaţa, secătuită de muncă, frustrată din cauza evenimentelor de peste zi. Un mod de a trata această stare este distanţarea de clienţi, care sunt "cauza" oboselii. La limită, soluţia poate implica tratarea acestora ca obiecte şi nepăsarea faţă de ce li se poate întâmpla. Clienţii pot şi ei să învinuiască funcţionarul de ceea ce li se întâmplă. În final, individul epuizat are sentimentul realizării personale reduse. "Nu pot lucra cu aceşti oameni, nu îi ajut, nu îi înţeleg." De fapt, din cauza oboselii severe şi a depersonalizării, s-ar putea să fie mai mult de un dram de adevăr în aceste sentimente. Deşi detaliile exacte ale succesiunii fazelor sunt încă nepuse la punct, cele trei seturi de simptome descriu o imagine demnă de încredere a epuizării.[51]

Epuizarea pare să se întâlnească cel mai des printre cei care au intrat în serviciu cu idealuri deosebit de înalte. Aşteptările lor de a deveni capabili să "schimbe lumea" vor suferi frustrări severe când se vor lovi de realitatea clienţilor necăjiţi (dar adesea percepuţi ca neştiind să aprecieze) şi de incapacitatea organizaţiei de a îi ajuta. Profesorii s-au săturat să facă poliţie, asistentele medicale se întristează când pacienţii mor, ofiţerii de poliţie se deprimă ocupându-se în mod constant de "pierzanţii" societăţii.[52]

Care sunt consecinţele epuizării? Unii încep cu vitejie o nouă activitate, adesea cu un sentiment de vinovăţie că n-au rezistat în vechea slujbă. Alţii rămân în domeniu dar caută alt post. O asistentă medicală epuizată poate să predea cursuri, ca să evite contactul cu bolnavii. Unii urmează cariere administrative în domeniul lor profesional, încercând să treacă "pe deasupra" sursei dificultăţilor lor. Aceştia sunt deseori cei care dau exemple cinice subordonaţilor idealişti. În sfârşit, alţii rămân la post şi devin parte a grămezii de "fiare vechi", încasându-şi leafa, dar făcând prea puţin pentru a contribui la misiunea organizaţiei. Multe exemplare reuşite de birocraţi par să fi ales această cale.[53]

## *Câţiva factori de stres general*

Pentru a închide discuţia noastră despre factorii de stres pe care oamenii îi întâlnesc în viaţa de organizaţie, vom lua în consideraţie câţiva care probabil sunt resimţiţi în mod uniform de actorii îndeplinind toate rolurile.

Poliţiştii au de-a face inevitabil cu un tip unic de stres: violenţa la locul lor de muncă. S-a înregistrat o creştere în consilierea psihologică pentru poliţiştii ce au trăit reacţii de stres.

**Conflictele interpersonale.** Din discuţia noastră anterioară despre conflictul interpersonal, v-aţi dat poate seama că acesta este un factor puternic, în special pentru cei cu tendinţă accentuată de a-l evita. Întreaga gamă de conflicte, de la ciocnirile de personalităţi până la certurile intergrupuri are mari şanse de a provoca stres, când conduce la atacuri reale sau doar percepute, asupra integrităţii sau bunei păreri despre sine. Deşi conflictul poate duce la stres în multe situaţii, în afara serviciului avem opţiunea de a rupe acea relaţie, cum ar fi "de a ne alege prietenii", opţiune care nu este valabilă şi la firmă.

**Conflictul serviciu - familie.** Două sunt situaţiile de viaţă în societatea contemporană care au mărit stresul izvorât din conflictul de roluri între a fi membru al unei familii şi a fi membrul unei organizaţii. Mai întâi, un număr de factori de stres sunt centraţi pe îngrijirea copilului, ca urmare a creşterii numărului de cămine în care lucrează ambi soţi şi a familiilor cu un singur părinte. Găsirea unei creşe adecvate şi disputele între părinţi pentru împărţirea responsabilităţilor se pot dovedi agenţi de stres serioşi.

În al doilea rând, creşterea duratei medii a vieţii înseamnă că oameni la începuturile carierei se află în situaţia de a fi sprijinul părinţilor vârstnici, din care unii grav bolnavi. Această situaţie inerent stresantă este adesea amestecată cu sentimente de vinovăţie pentru că există şi probleme de serviciu de care trebuie să aibă grijă.

Avem toate motivele să credem că femeile sunt principalele victime ale stresului datorat conflictului serviciu - familie. Multe mărturii anecdotice arată că femeile care se învoiesc de la serviciu ca să rezolve probleme de familie presante, au mai multe şanse decât bărbaţii să fie etichetate ca neloiale şi nededicate muncii lor. În plus, mulţi manageri par insensibili la solicitările pe care aceste schimbări demografice

fundamentale le produc asupra subordonaţilor, suplimentând şi ei potenţialul agenţilor de stres.

**Nesiguranţa postului.** Un post sigur este un obiectiv important pentru aproape oricine şi când acesta este ameninţat, poate apărea stresul. La nivel operaţional, sindicalizarea a oferit o anume siguranţă pentru unii, dar fluctuaţiile economice şi ameninţarea tehnologizării atârnă greu deasupra multor lucrători. Printre cei cu studii superioare există un paradox. În multe cazuri exact specializarea care îi face apţi să obţină posturi satisfăcătoare, devine o piatră de moară ori de câte ori sunt schimbări în echilibrul de forţe sociale sau economice. De exemplu, cercetătorii şi inginerii din industria aerospaţială au fost multă vreme victime ale creşterii şi descreşterii industriei lor. Când apar reduceri de personal, aceşti oameni sunt percepuţi ca supra-calificaţi sau prea specializaţi penru a găsi uşor de lucru în industriile înrudite. Nici echipa directorială nu scapă de nesiguranţa postului. Presiuni recente pentru rezultate performante au făcut din reducerea costurilor o prioritate de vârf pentru multe companii. Pe termen scurt cel mai simplu mod de a reduce costurile este să reduci posturile executive şi deci statul de plată pentru conducere. Multe corporaţii de vârf şi-au subţiat bine rândurile directorilor în ultimii ani.

**Ambiguitatea rolului.** Am observat anterior cum conflictul de roluri poate provoca stres având de a face cu aşteptări incompatibile. Există dovezi însemnate că ambiguitatea rolului este sursă de stres.[54] Din capitolul 8 aţi reţinut că ambiguitatea rolului există acolo unde obiectivele postului, sau modul de a accede la ele, sunt neclare. Lipsa unei directive se poate dovedi stresantă în special pentru cei care tolerează greu o astfel de ambiguitate. De exemplu, preşedintelui unei companii i s-a cerut de către consiliul director să crească profiturile şi să reducă din costuri. Deşi obiectivul în sine pare destul de clar, mijloacele de realizare rămân neclare. Această ambiguitate poate fi distrugătoare, în special dacă firma merge rău şi nici o strategie nu dă rezultat.

Fig. 14.6 rezumă sursele de stres în diverse puncte din organizaţie. Tableta **"În obiectiv, etica:** *Violenţa la locul de muncă este o sursă de stres*" ilustrează o sursă de stres contemporană.

## REACŢII LA STRESUL ORGANIZAŢIONAL

În această secţiune vom examina reacţiile pe care le pot avea oamenii supuşi stresului organizaţional. Ele pot fi împărţite în răspunsuri comportamentale, psihologice şi fiziologice.

**FIGURA 14.6**

**Surse de stres în diferite puncte ale organizaţiei**

## Reacţiile comportamentale la stres

Reacţiile comportamentale la stres sunt activităţi practicate deschis, pe care individul stresat le foloseşte în încercarea de a face faţă stresului. Ele includ atitudini de rezolvare a problemei, de retragere şi de folosire a substanţelor care provoacă dependenţă.

### ÎN OBIECTIV: ETICA Violenţa la locul de muncă este o sursă de stres

Violenţa la locul de muncă este o sursă dovedită de stres pentru poliţişti. A vedea comiterea vilenţei, a recurge la forţă până la a provoca moartea şi chiar a-ţi împuşca uneori colegul, sunt factori de stres fără seamăn ai vieţii de poliţist. Rezultatele pot fi abuzul de alcool, tutun sau droguri, problemele conjugale sau chiar folosirea violenţei în familie. Învăţaţi să-şi controleze emoţiile la serviciu, poliţiştii discern uneori cu greu locul portivit pentru a-şi revărsa sentimentele provocate de violenţa de la serviciu. Rezultatul este că a crescut constant numărul departamentelor de poliţie care oferă consultaţii psihologice poliţiştilor care prezintă reacţii la stres.

În ultimii ani a devenit evident că violenţa la serviciu nu este rezervată doar poliţiştilor. Un studiu recent de la Departamentul Muncii al Statelor Unite a constatat că 1/6 din nenorocirile legate de serviciu au fost omoruri. Compania de asigurări Northwestern National Life a calculat că într-un an 2,2 milioane de persoane au fost atacate la serviciu şi 6,3 milioane au fost ameninţate. Colegii, clienţii şi străinii sunt toţi potenţiale surse de violenţă. Unii observatori au blamat stresul recesiunii ca având o contribuţie la violenţa de la locul de muncă.

Unul dintre exemplele extreme a fost o suită de împuşcări în masă în oficiile poştale din SUA, la Royal Oak şi Dear Born, Michigan, Dana Point, California şi Edmond, Oklahoma. Acestea (doar vârful vizibil al aisbergului violenţelor din oficiile poştale) a provocat un stres considerabil printre supravieţuitori. La Royal Oak, de exemplu, o echipă de 100 de voluntari în domeniul sănătăţii mentale au oferit consultaţii numeroase pentru intervenţia în situaţii de criză. Au urmat şedinţe pe tema comunicării şi a rezolvării situaţiilor conflictuale, proiectate să ajungă la rădăcinile violenţei.

Violenţa şi crima au devenit o sursă deosebită de stres pentru comisionari, fie că ei livrează corespondenţa, coletele sau pizza. Domino's Pizza, FedEx şi United Parcel au trebuit să reacţioneze la atacuri şi jafuri asupra oamenilor lor. Domino's a dedicat un întreg număr al jurnalului companiei chestiunilor de securitate a muncii. Reacţionând la uciderea primului curier în 20 de ani, FedEx şi-a dotat unii angajaţi cu telefon celular, a dublat personalul pe unele rute şi a împărţit rutele periculoase pentru a diminua stresul cronic. În urma crimei, a fost oferită consultanţă unora dintre angajaţi.

---

Sursa: Pulley, B. (1994, 7 martie) *The Wall Street Journal*, p.B1.

**Rezolvarea problemei.** În general, rezolvarea este direcţionată spre desfiinţarea factorului de stres sau spre reducerea puterii lui, nu doar spre relaxarea persoanei pe termen scurt. Rezolvarea problemei este o metodă orientată pe realitate şi, deşi nu este întotdeauna eficientă în combaterea factorului de stres, ea dezvăluie flexibilitate şi realism în folosirea unui feedback. Cele mai multe exemple de rezolvare a problemei nu sunt spectaculoase pentru că ea este ce ar sugera un observator obiectiv ca abordare de rutină, inteligentă, care se impune de la sine. Să privim următoarele exemple de rezolvare a problemei:

- *Delegarea.* Un director ocupat reduce încărcarea stresantă prin delegarea unora din multele sale îndatoriri unui subordonat capabil.
- *Managementul timpului.* Un manager care constată că ziua este prea scurtă îşi scrie un program zilnic, cere subordonaţilor să-şi fixeze întâlniri oficiale dacă vor să-i vorbească, instruieşte secretara să selecteze mai atent convorbirile telefonice.
- *Acţiunea clarificatoare.* Un inginer stresat din cauza slabei comunicări profesionale cu superiorii săi non-ingineri decide să meargă la şef şi să lămurească "o dată pentru totdeauna" priorităţile dintr-un proiect.

- *Ajutorul.* Un agent comercial care se temea că firma nu va avea capacitatea de a executa o comandă dificilă a cerut ajutorul şefului de producţie sugerându-i să-i dea un termen aproximativ pentru livrare.

*Căutarea alternativei.* Un operator care consideră că munca sa monotonă este generatoare de stres, cere să fie transferat într-un post mai interesant, unde salariul este acelaşi.

Prezenţa stresului şi a agenţilor de stres este implicată în reducerea performanţelor.[55] Observaţi că răspunsurile de tip rezolvarea problemei vor reduce adesea stresul şi vor stimula realizările, fiind în beneficiul individului şi organizaţiei deopotrivă.

**Retragerea.** Retragerea din faţa factorilor de stres este una dintre reacţiile fundamentale în faţa stresului. În organizaţii retragerea ia forma absenţelor şi transferurilor. Faţă de reacţiile de rezolvare a problemei, absenteismul nu reuşeşte să se adreseze direct factorului de stres. Individul absent încearcă doar o simplă reducere pe termen scurt a anxietăţii provocate de agent. Când persoana revine la serviciu, stresul este tot acolo. Din acest punct de vedere, absenteismul este o reacţie disfuncţională atât pentru individ cât şi pentru organizaţie. Acelaşi lucru se poate spune şi despre demisie, când persoana părăseşte un post stresant într-un impuls de moment numai ca să scape de stres. Totuşi este de apreciat o demisie bine planificată, în care intenţia este asumarea altei poziţii despre care se presupune că-i mai puţin stresantă. În fond aceasta este o atitudine de rezolvare a problemei din care ar trebui să beneficieze pe termen lung şi individul şi organizaţia. Nu ştim sigur cât din absenteism şi transferuri reprezintă în mod specific reacţia de retragere din faţa stresului. Însă există dovezi că posturile expuse la stres încurajează absenteismul. [56] Mai sunt asociaţi cu absenteismul şi câţiva potenţiali agenţi de stres pe care i-am discutat mai devreme (ambiguitatea rolului şi proiectarea necorespunzătoare a postului).[57] Transferurile şi intenţiile de transfer au fost de multe ori puse în legătură cu stresul şi cauzele sale.[58]

**Folosirea substanţelor care dau dependenţă.** Fumatul, abuzul de alcool şi folosirea drogurilor reprezintă cea mai nesatisfăcătoare reacţie comportamentală la stres, atât pentru individ cât şi pentru organizaţie. Astfel de activităţi sunt incapabile să închidă episoadele de stres şi lasă angajaţii mai puţin pregătiţi fizic şi psihic să-şi facă munca. Cu toţii am auzit de mari băutori printre ziarişti sau directori de publicitate şi ar fi simplu să deducem că stresul poziţiilor lor de interfaţă este responsabil pentru starea lor. Din păcate, cele mai multe rapoarte despre existenţa unor legături între stres şi folosirea substanţelor care dau dependenţă sunt anecdotice, deşi există indicaţii că fumatul şi băutura sunt asociate cu prezenţa stresului la serviciu.[59]

## *Reacţiile psihologice la stres*

Reacţiile psihologice la stres implică în primul rând procese emoţionale şi cerebrale, nu comportamente manifeste, deşi aceste reacţii sunt adesea revelate de vorbele şi acţiunile persoanei. Reacţia psihologică cea mai întâlnită este utilizarea mecanismelor de apărare.

**Mecanismele de apărare** sunt eforturile psihologice de a reduce anxietatea asociată cu stresul. Observaţi că, prin definiţie, mecanismele de apărare se concentrează pe reducerea anxietăţii, nu confruntarea deschisă sau negocierea cu agentul de stres. Mecanismele de apărare întâlnite sunt următoarele:

***Mecanisme de apărare.*** *Eforturi psihologice de a reduce anxietatea asociată cu stresul.*

- **Raţionalizarea** se referă la atribuirea unor motive social acceptabile acţiunilor cuiva, astfel încât ele să apară rezonabile şi inteligibile cel puţin pentru însuşi autorul lor.

  ***Raţionalizarea.*** *Atribuirea de motive social acceptabile acţiunilor cuiva.*

  De exemplu, un asistent medical, foarte enervat şi imperativ că nu este promovat ca supraveghetor, îşi poate justifica mânia afirmând că asistenta şefă discriminează bărbaţii.

  ***Proiecţia.*** *Atribuirea propriilor idei şi motive indezirabile altor persoane.*

- **Proiecţia** se referă la atribuirea propriilor idei şi motive indezirabile altor persoane, aşa încât să pară mai puţin negative. De exemplu, un director de vânzări care traversează

un conflict în legătură cu mita oferită unui funcţionar străin, poate să argumenteze că acela este corupt.

- **Deplasarea** se referă la direcţionarea sentimentelor de furie către o sursă "sigură", care înlocuieşte exprimarea lor acolo unde ar putea fi pedepsite. Un zidar criticat straşnic de maistru pentru lucru de mântuială, îşi poate revărsa frustrările seara, la meciul de hochei.

*Deplasarea. Direcţionarea sentimentelor de furie către o sursă sigură, care înlocuieşte exprimarea lor acolo unde pot fi pedepsite.*

- **Fabricarea reacţiei** se referă la exprimarea cuiva în mod total contrar propriilor sentimente, pentru a nu risca reacţii negative faţă de opinia adevărată. De exemplu, un membru cu statut ierarhic inferior dintr-un comitet poate vota cu majoritatea într-o chestiune importantă mai degrabă decât să-şi declare părerea şi să se expună unui atac.

*Fabricarea reacţiei. Exprimarea într-un mod total contrar propriilor sentimente*

- **Compensarea** se referă la folosirea capacităţii personale într-un anume domeniu pentru a echilibra eşecul în alt domeniu. Un profesor care nu reuşeşte să-şi publice cercetările poate decide să devină un pedagog excepţional.

*Compensarea. Folosirea capacităţii personale într-un anume domeniu pentru a echilibra eşecul din alt domeniu.*

- **Reprimarea** se referă la prevenirea conştientizării ideilor ameninţătoare, astfel încât să nu fie nevoie de confrutarea cu agentul stresant. Un muncitor de la linia de asamblare care se simte stresat de munca lui, rutinieră dar solicitantă, poate uita să-şi pună ceasul să sune şi, în consecinţă, se trezeşte prea târziu pentru a se mai duce la serviciu.

*Reprimarea. Prevenirea conştientizării ideilor ameninţătoare..*

Este folosirea mecanismelor de apărare la stres o reacţie bună sau rea? Folosite ocazional, pentru reducerea temporară a anxietăţii, ele se dovedesc a fi reacţii utile.

Zidarul care se eliberează de agresiune la meciul de hochei în loc să atace un şef supărat, se calmează, se duce la lucru a doua zi şi poate merge să lămurească lucrurile cu maistrul. Rezultă că folosirea ocazională a mecanismelor de apărare pentru reducerea temporară a anxietăţii aduce beneficii şi individului şi organizaţiei. De fapt, persoanele cu capacitate slabă de apărare pot fi paralizate de anxietate şi îşi întorc privirea către retragere sau folosirea substanţelor care dau dependenţă.

Când folosirea mecanismelor de apărare devine reacţia cronică la stres, peisajul se schimbă radical. Problema îşi are originile în chiar caracterul mecanismelor defensive - ele pur şi simplu nu schimbă caracterul obiectiv al agenţilor de stres, şi conflictul sau frustrarea fundamentală rămâne operativă. După o oarecare scădere pe termen scurt a anxietăţii, problema de bază rămâne nerezolvată. De fapt, stresul *se poate accentua* când devine clar că apărarea este în mod esenţial ineficientă.

## *Reacţii fiziologice la stres*

Vă poate ucide stresul de la serviciu? Este o întrebare importantă pentru organizaţii, dar şi mai importantă pentru indivizii care suportă un stres excesiv în munca lor. Multe dintre studiile reacţiilor fiziologice la stres s-au concentrat pe sistemul cardiovascular, respectiv pe factorii de risc ai atacului cardiac. Există dovezi că stresul generat de muncă se asociază cu funcţionarea neregulată a inimii, tensiune sanguină mare, puls accelerat, colesterol.[60] Deşi stomatologul vă provoacă stres, veţi fi surprinşi să aflaţi că şi *el* suferă de o gamă destul de largă de probleme fiziologice care se pot datora stresului. Un studiu a constatat că dificultăţile în a câştiga experienţă practică, imaginea dentistului ca inductor de durere, lipsa de apreciere a pacienţilor sunt puse în legătură cu diverse riscuri cardiace.[61] Stresul a mai fost asociat şi cu declanşarea unor boli cum ar fi cele respiratorii şi infecţiile bacteriene.[62]

## STRATEGII PENTRU A FACE FAŢĂ STRESULUI

Acest capitol ar fi incomplet fără o discuţie a stategiilor personale şi organizaţionale care pot să facă faţă stresului sau îl pot reduce.

### *Pregătirea pentru stres*

Un mod de a aborda pregătirea angajaţilor pentru stresul predictibil poate fi instituirea unei *prezentări realiste a postului* (Capitolul 9), care să specifice în mod clar, încă înainte de angajare, natura muncii pe care o va face acea persoană. În zelul lor de a angaja oameni, mulţi agenţi de recrutare prezintă în roz aspectele negative ale postului, inclusiv potenţialul de a induce stres. Prezentările realiste ar permite candidaţilor care nu se simt capabili să facă faţă stresului să decline oferta sau să o accepte în cunoştinţă de cauză. Ele ar fi deosebit de valoroase pentru alertarea candidaţilor idealişti la posturi expuse epuizării datorate solicitărilor provocate de clienţi dificili. Prezentările realiste pot informa şi candidaţii la promovare şi transfer intern asupra posibililor factori de stres în noul post.

Un foarte interesant studiu a folosit o "prezentare realistă a unificării" , pentru a informa angajaţii despre felul în care unificarea firmei cu o alta va afecta viaţa lor profesională. Prezentarea a redus nesiguranţa şi stresul forţei de muncă.[63]

În aceeaşi idee, numeroase companii multinaţionale au instituit seminare pentru a ajuta angajaţii şi familiile lor să se pregătească pentru a face faţă stresului prin mutarea în altă ţară şi şocului cultural. Astfel de programe îi avertizează pe transferaţi asupra dificultăţilor cu care s-ar putea confrunta şi le oferă un arsenal de sugestii pentru prevenirea stresului.

### *Reproiectarea postului*

Organizaţiile pot reproiecta posturile pentru a reduce caracteristicile stresante. În teorie este posibil să se reproiecteze în acest scop posturile oriunde în organizaţie. Unui director supraîncărcat i se poate da un asistent pentru a-i prelua din îndatoriri. În practică, cele mai multe eforturi organizate de reproiectare au urmărit să îmbogăţească posturile de la nivelul operaţional, făcându-le mai stimulative şi mai interesante. După cum am spus în capitolul 7, acest scop este în general realizat dându-li-se angajaţilor mai mult control asupra ritmului muncii lor şi permiţându-le să folosească mai multe din capacităţile şi talentele lor. Deşi îmbogăţirea postului creşte satisfacţia profesională şi reduce atitudinea de retragere, nu s-au făcut studii privind impactul îmbogăţirii postului asupra reducerii stresului sau asupra indicatorilor fiziologici de stres. O excepţie este studiul din secţia de ambalaje a unei firme producătoare de dulciuri care a scos la iveală îmbunătăţirea evidentă a stării de sănătate mentală a muncitorilor după îmbogăţirea posturilor.[64] Astfel de teste sunt importante pentru că există riscul ca îmbogăţirea postului să suplimenteze de fapt stresul. În general, reproiectarea posturilor este o metodă importantă de a trata problema stresului pentru că încearcă *să îndepărteze* factorii de stres, nu doar *să ajute* angajatul să le facă faţă.

### *Suportul social*

Experienţa zilnică ne sugerează că sprijinul celorlalţi ne poate ajuta să ne asumăm stresul. Am văzut cu toţii copii care în situaţii tensionate aleargă la un adult pentru sprijin şi mângâiere, am văzut la televizor victimele dezastrelor naturale căutându-şi consolare unii în alţii. Deşi dinamica stresului generat de muncă este mai subtilă, există toate motivele să credem că suportul social funcţionează la fel şi pentru cei care suportă acest gen de stres.

Vorbind în general, suportul social se referă doar la a avea legături strânse cu alţi oameni. Ele pot afecta stresul oferind pe rând încurajarea autostimei, informaţii, mângâiere şi umor, sau chiar resurse materiale (un împrumut). Cercetările arată că beneficiile suportului social au două capete. Mai întâi oamenii

care sunt într-o reţea socială puternică se prezintă mai bine din punct de vedere psihic şi fizic. În al doilea rând, aceştia fac faţă mai bine când se petrec evenimente stresante, reţeaua de relaţii sociale acţionând ca un tampon împotriva stresului.[63]

În afara serviciului, indivizii pot găsi suport social în familie şi prieteni. La serviciu, suportul social poate fi pus la dispoziţie de şef şi de colegi. Logica şi câteva date de cercetare sugerează că aspectul de tampon al suportului social este mult mai puternic când este în legătură cu sursa stresului. Asta înseamnă că şeful şi colegii sunt cel mai bun sprijin pentru a suporta stresul legat de *activitatea profesională*. În special managerii au nevoie de mai multă instruire în direcţia recunoaşterii simptomelor de stres la subordonaţi, a clarificării cerinţelor rolului etc. Din păcate, unele culturi organizaţionale, în special cele foarte competitive, nu încurajează membrii să caute sprijin de o manieră deschisă. În această eventualitate, o sursă avizată de suport social pot fi relaţiile din asociaţiile profesionale.

## *Politica de personal "family-friendly"*[a]

Pentru a reduce stresul legat de carierele duale, îngrijirea copiilor şi a vârstnicilor, multe organizaţii încep să instituie politici de personal "family-friendly" (FF).[66] Acestea includ o combinaţie de suport social structurat, suport material şi flexibilitate în adaptarea la nevoile angajaţilor.

Companiile anilor ' 90 se străduiesc să fie mult mai apropiate de familie decât în anii anteriori. Unele organizaţii oferă supraveghere copiilor salariaţilor.

În domeniul suportului social, unele firme (ca Dow Jones, Atlantic Richfield şi Colgate Palmolive) distribuie broşuri ca "*Munca şi viaţa de familie*" care tratează probleme ale relaţiei serviciu-familie. Altele, ca firma de asigurări

[a] NT Family-friendly este o expresie înrudită ca sens şi structură cu "user-friendly", putând fi tradusă prin perifraza "care vine în întâmpinarea nevoilor familiei".

Lincoln National, au pus la punct grupuri de sprijin pentru angajaţii care trebuie să îngrijească vârstnici. Unele companii au angajat consultanţi care să ţină seminarii pe această temă.

O formă majoră şi binevenită de suport material o constituie creşele de zi ale companiilor. Flexibilitatea (care oferă mai mult control asupra problemelor de familie) include programul flexibil şi *job-sharing* (Capitolul 7) ca şi politicile de învoiri - pentru familie, care acordă timp liber îngrijirii sugarilor, supravegherii copiilor bolnavi şi a vârstnicilor dependenţi. Deşi multe firme se laudă cu astfel de politici flexibile, problema obişnuită este încurajarea managerilor pentru a le *folosi* într-o eră a reducerii dimensiunii firmei şi a schemei reduse de personal.

Între firmele care sunt remarcate pentru politicile lor "family friendly" se înscriu Corning, Xerox, IBM, American Express şi US West, o mare companie de telecomunicaţi. Fig. 14.7 redă profilul câtorva politici de la US West.

**FIGURA 14.7**

**Politicile de personal "family-friendly" de la compania US West**

**INFORMAŢII ŞI CONSILIERE**

**Asistarea angajaţilor:** consiliere pe probleme familiale.

**Resurse şi plasare:** servicii gratuite de plasare în centre de îngrijire a copiilor, vârstnicilor, adulţilor cu nevoi speciale, centre de adopţie etc.

**Ateliere:** seminare oferite în filialele cu peste 200 de angajaţi, pe mai mult de 60 teme, inclusiv menajarea demnităţii copilului şi finanţarea rudelor vârstnice.

**Centre de învăţare:** cinci cursuri video gratuite pe teme ca: îngrijirea părinţilor vârstnici, disponibile în 7 sedii ale companiei.

**TIMPUL LIBER SUPLIMENTAR ŞI ORELE FLEXIBILE**

**Zilele personale:** 8 zile plătite şi una neplătită pot pot fi luate în fragmente de minimum o oră, şi cel puţin 2 din 8 - pe loc.

**Decese în familie:** 3 zile plătite în caz de deces al rudelor apropiate, inclusiv bunici.

**Concediu de maternitate:** şase săptămâni plătite pentru mame. Angajaţii pot face cerere pentru un concediu neplătit de şase luni cu asigurarea tratamentelor medicale şi dentare plătite de companie cu garantarea postului la întoarcere; concediul poate fi extins încă şase luni, cu garanţia „statut şi salarii similar", dar fără ca firma să mai plătească îngrijiri medicale şi dentare pe această perioadă.

**Concediu pentru îngrijirea familiei:** concediu neplătit pentru îngrijirea unui membru de familie grav bolnav, pentru 12 luni sau 2 ani, cu garantarea întoarcerii pe post; 6 luni îngrijiri medicale plătite.

**Program flexibil:** aranjamente ca "flextime", 10 ore pe zi / 4 zile pe săptămână lucru acasă, împărţirea postului şi învoiri. Disponibil "în funcţie de necesităţile activităţii".

**ASISTENŢĂ FINANCIARĂ**

**Centrul pentru îngrijirea dependenţilor:** permite angajaţilor să folosească bani neimpozabili pentru astfel de cheltuieli.

**Reduceri pentru îngrijirea copilului:** reduceri negociate cu câteva reţele raţionale de grădiniţe.

**Cheltuieli profesionale:** cu aprobare prealabilă, decontarea unor cheltuieli pentru îngrijirea copiilor, apărute datorită unor călătorii sau lucruri la ore „neobişnuite"

Sursa: Rose, R.L. (1993, iunie 21). Small steps. *The Wall Street Journal*, p. R10.

## *Programe de management al stresului*

Unele organizaţii au experimentat programe concepute să ajute angajaţii să "se descurce" cu stresul legat de activitatea profesională. Astfel de programe sunt disponibile şi din surse situate în afara companiei. Unele îi ajută pe muncitorii sănătoşi fizic şi mental să prevină problemele datorate stresului. Altele au natură terapeutică, fiind destinate celor care au deja necazuri din cauza stresului. Deşi conţinutul exact al

programelor este variabil, cele mai multe implică una sau mai multe din tehnicile următoare: meditaţia; exerciţiile de relaxare musculară; controlul reacţiilor fiziologice prin biofeedback; instruire în managementul timpului; formarea gândirii pozitive şi realiste în legătură cu sursele de stres.[67] Deşi toate aceste tehnici au fost folosite pentru reducerea anxietăţii şi tensiunii în alte contexte, ele au fost doar recent aplicate la locul de muncă. Rezultatele încercărilor arată că sunt folositoare în reducerea surescitării fiziologice, a tulburărilor de somn şi a anxietăţii percepute ca atare.[68]

Multe dintre aceste programe iau cerinţele postului ca date fixe şi îi instruiesc pe muncitori să facă faţă stresului rezultat. Această abordare nu încearcă îndepărtarea definitivă a surselor de stres, cum este cazul reproiectării postului. Este etic?[69] Până la un punct, răspunsul depinde de situaţia specifică. Dacă cineva are de a face cu un mare număr de indivizi de tip A, care sunt în mod clar sensibili la factorii de stres, un program de management al stresului pare un lucru bine gândit pentru că o mare parte din sursa stresului este în angajatul însuşi. Pe de altă parte, dacă există în mod clar şi evident factori de stres împotriva cărora ar obiecta oricine (cum ar fi o extremă supraîncărcare sau condiţii oribile de muncă) programele de management al stresului apar ca mult mai puţin etice.

## *Programele de fitness*[b]

Mulţi susţin că exerciţiul fizic poate reduce stresul şi contracara câteva din efectele fiziologice adverse. Mecanismul de bază implică relaxarea musculară, modificarea chimismului sanguin şi simpla distragere de la frecuşurile zilnice. Unele organizaţii au pregătit, din acest motiv, programe de fitness pentru membrii lor. Acestea variază de la simple aranjamente cu cluburile de sănătate locale până la săli complet amenajate, cu antrenori angajaţi. Studiile au arătat că antrenamentele de fitness se asociază cu o dispoziţie mai bună, o părere mai bună despre sine, absenteism redus şi raportarea unor performanţe profesionale mai bune. Unele dintre aceste îmbunătăţiri îşi au probabil originea în reducerea stresului.[70]

### *Agenda managerului* Managementul conflictelor şi al diversităţii la compania Monsanto Chemical

Monsanto a adoptat sistemul numit "perechi de consultanţi" pentru a facilita managementul coflictelor şi al diversităţii. Perechile sunt echipe de două persoane, compuse din voluntari special instruiţi, angajaţi ai firmei şi care înainte au lucrat pe mai multe posturi. Ei sunt alocaţi unor "clienţi" care au nevoie de ajutor în clarificarea propriilor aşteptări profesionale sau în soluţionarea unui conflict. Este un rol esenţialmente de mediere.

1. Nu sunt necesari ani de instruire ca să te descurci în conflicte interpersonale sau să ajuţi la rezolvarea unor conflicte, dacă ele nu sunt prea intense. Voluntarii de la Monsanto au făcut o instruire de 13 zile în diversitate culturală adică în dinamica problemelor de discriminare rasială şi de sex ca şi în tehnici de ascultate şi interogare. Au fost printre ei secretare, cercetători ştiinţifici, manageri din eşalonul superior. Au încercat să potrivească perechea de consultanţi cu "clienţii" săi, ca sex, rasă şi tip de activitate.

2. Perechile de consultanţi s-au concentrat pe relaţiile dintre şefi şi noii angajaţi, deşi au intervenit şi în conflicte deja vechi. Cel mai potrivit timp pentru clarificarea aşteptărilor reciproce este la începutul relaţiei, respectiv prin crearea unui dialog. Peste 1 000 de astfel de relaţii au fost pregătite prin perechile de consultanţi.

[b] N.T. Fitness = condiţie fizică bună, inclusiv conotaţia de aspect fizic plăcut.

## REZUMAT

◆ Conflictul interpersonal este un proces care are loc atunci când o persoană, un grup sau un departament frustrează pe un altul de atingerea obiectivului propus. Astfel de conflicte apar în jurul faptelor, procedurilor sau chiar al obiectivelor în sine.

◆ Cauzele conflictelor includ parţialitatea intergrup, gradul înalt de interdependenţă, jurisdicţiile ambigue şi resursele insuficiente. Diferenţele de putere, statut şi cultură sunt de asemenea factori de conflict.

◆ Procesul conflictual include factori ca nevoia de a câştiga o dispută, reţinerea informaţiilor, coeziune mărită, stereotipizarea negativă a celeilalte părţi, contactul redus cu aceasta şi impulsivitatea liderilor agresivi.

◆ Negocierea este un proces decizional între părţi care nu au aceleaşi preferinţe.

◆ Negocierea distributivă încearcă să împartă o cantitate fixă de valori. Tacticile frecvent întâlnite includ ameninţările, promisiunile, fermitatea, concesia şi persuasiunea. Negocierea integrativă încearcă să lărgească aria valorilor vizate, prin colaborare sau rezolvarea problemelor. Tacticile includ: schimbul extins de informaţii, încadrarea diferenţelor drept oportunităţi, reducerea costurilor, sporirea resurselor şi introducerea obiectivelor superioare.

◆ Factorii de stres sunt condiţii de mediu care au potenţialul de a induce stres. Stresul este o reacţie psihologică care poate declanşa tensiune şi anxietate pentru că individul se simte incapabil să facă faţă solicitărilor agentului de stres.

◆ Caracteristicile de personalitate fac pe unii indivizi să perceapă mai mulţi factori de stres decât alţii şi să reacţioneze mai negativ la stres. Mai expuşi unor astfel de reacţii sunt cei cu locul controlului extern şi cei cu comportament de tip A. Indivizii aparţinând modelului comportamental de tip A sunt agresivi, ambiţioşi şi adesea ostili. Sunt preocupaţi de munca lor şi au sentimentul că timpul presează imperios. Ostilitatea este un factor cheie în riscul fiziologic.

◆ La nivel managerial sau directorial, factorii obişnuiţi de stres includ supraîncărcarea rolului şi marea responsabilitate. La nivel operativ, factorii de stres întâlniţi sunt condiţiile improprii de muncă şi subutilizarea capacităţii personale datorită proiectării necorespunzătoare a postului. Ocupanţii rolurilor de interfaţă întâmpină stresul sub forma conflictului între solicitările organizaţiei lor şi cele din afară. Epuizarea se poate produce când contactul cu clienţii produce oboseală emoţională avansată, depersonalizare, sentimentul slabei realizări personale. Nesiguranţa postului, ambiguitatea rolului, conflictele interpersonale şi conflictele serviciu-familie au potenţialul de a induce stres membrilor organizaţiei.

◆ Reacţiile comportamentale la stres includ atitudinile de rezolvare a problemei, de retragere şi de folosire a substanţelor care dau dependenţă. Rezolvarea problemei este cea mai eficientă reacţie pentru că ea atacă direct factorul de stres şi astfel are potenţialul de a închide episodul. Cea mai întâlnită reacţie psihologică la stres este folosirea mecanismelor de apărare în scopul reducerii temporare a anxietăţii. Majoritatea studiilor asupra reacţiilor fiziologice la stres se concentrează pe factorii de risc coronarian.

◆ Strategiile care pot reduce stresul organizaţional includ pregătirea pentru stresul predictibil, reproiectarea posturilor, suportul social, politicile de personal "family-friendly", programele de management al stresului şi exerciţiile fizice.

## CONCEPTE CHEIE

Conflicte interpersonale
Stil ocolitor
Stil îndatoritor
Stil competiţional
Stil concesiv
Stil colaborativ
Reacţii la stres
Modelul comportamental de tip A
Supraîncărcarea rolului
Modelul solicitări/control la post
Roluri de interfaţă
Epuizarea

Negociere
Negociere distributivă
Negociere integrativă
Obiective superioare
Stimularea conflictelor
Factori de stres
Stres

Mecanisme de apărare
Raţionalizarea
Proiecţia
Deplasarea
Fabricarea reacţiei
Compensarea
Reprimarea

## ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUŢII

1. Managerul unui restaurant "fast-food" vede că servirea publicului este afectată de conflictele între salariaţi. Cum poate implementa un obiectiv superior pentru a reduce conflictul?

2. Aceeaşi firmă angajează doi absolvenţi finanţişti. Fiind noi şi nefamiliarizaţi cu mediul, cooperează la început. În timp însă, intră în conflicte interpersonale serioase. Ce factori ar putea explica aceasta?

3. Care sunt câţiva dintre factorii care fac foarte intersantă o relaţie de colaborare şi o angajare în negociere integrativă a părţilor în conflict?

4. Care sunt aspectele negative ale stilului ocolitor în managementul conflictelor?

5. Doi absolvenţi, lucrători sociali, se alătură aceleiaşi societăţi locale de binefacere. Amândoi constată că sunt supraîncărcaţi şi că rolurile lor sunt foarte ambigue. Unul dintre ei prezintă reacţii negative la stres, cu absenteism şi abuz de alcool. Celălalt pare că face faţă foarte bine. Folosiţi modelul episodului de stres pentru a explica de ce lucrurile se petrec astfel.

6. Imaginaţi-vă o persoană căreia îi displace grozav birocraţia, îşi ia prima slujbă ca investigator într-un foarte birocratic serviciu de impozite. Descrieţi factorii de stres pe care îi întâlneşte. Daţi un exemplu de reacţie la stres prin rezolvarea problemei în acest caz. Daţi un exemplu de reacţie defensivă.

7. Posturile din cele două întrebări anterioare sunt posturi cu roluri de interfaţă. Explicaţi de ce şi descrieţi motivele pentru care rolurile de interfaţă sunt stresante.

8. Daţi un exemplu de conflict de roluri care poate provoca anxietate. Descrieţi o reacţie la anxietate prin rezolvarea problemei.

9. Comparaţi şi diferenţiaţi factorii de stres care pot acţiona şi asupra unui muncitor de la linia de asamblare şi asupra preşedintelui companiei.

10. Discutaţi avantajele şi dezavantajele angajării personalului cu caracteristici de personalitate de tip A.

### EXERCIŢIU PRACTIC
### A face faţă stresului

În ce măură fiecare dintre următoarele afirmaţii vi se potrivesc? (Încercuiţi o cifră la fiecare:)

| | Foarte adevărat | Destul de adevărat | Oarecum adevărat | Nu foarte adevărat | Deloc adevărat |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Mă lupt cu "pumnii strânşi" când apar probleme. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Cheltuiesc aproape întregul timp gândind la munca mea. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3. Îi tratez pe alţii ca individualităţi şi sunt atent la sentimentele şi opiniile lor. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Recunosc şi accept propriile mele limite şi calităţi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Sunt destul de puţini oameni pe care i-aş putea descrie drept "buni prieteni". | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Îmi place să folosesc abilităţile şi dexterităţile mele atât la serviciu cât şi în afara lui. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Mă plictisesc repede. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8. Îmi place să mă întâlnesc şi să conversez cu oameni ce gândesc diferit lumea. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Deseori în munca mea preiau mai mult decât pot realiza. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10. De obicei sunt foarte activ în weekend-uri cu proiecte de recreere. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Prefer să lucrez cu acei oameni ce sunt foarte asemănători mie. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 12. Muncesc în primul rând pentru că trebuie să trăiesc şi nu neapărat pentru că îmi | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| place ceea ce fac. | | | | | |
| 13. Cred că am o imagine realistă asupra calităţilor şi defectelor mele. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Intru adesea în contradicţie cu persoane ce nu gândesc ca mine. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 15. Am deseori dificultăţi să fac foarte mult în postul meu. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 16. Sunt interesat de numeroase teme din domenii diferite. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Devin necăjit când lucrurile nu merg cum vreau eu. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 18.Deseori nu sunt sigur cum stau într-o problemă controversată. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 19. De obicei sunt capabil să găsesc o cale în orice situaţie ce mă blochează în atingerea unui obiectiv important. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2o. Sunt deseori în dezacord cu şeful meu sau cu alţii la serviciu. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

## PUNCTARE ŞI INTERPRETARE

Dr. Alan A. McLean, ce a elaborat această listă de control, a considerat că oamenii care fac faţă eficient stresului au cinci caracteristici. Prima, se cunosc bine pe ei înşişi şi-şi acceptă propriile calităţi şi defecte. A doua, ei au o varietate de interese în afara serviciului şi nu sunt complet ahtiaţi de muncă. A treia, prezintă o varietate de reacţii la stres, mai degrabă decât să aibă permanent dureri de cap sau să devină depresivi. A patra, îi acceptă pe cei ce au valori sau stiluri diferite de ale lor. În fine, cei ce fac faţă cu bine stresului sunt activi şi productivi, deopotrivă la serviciu şi în afara lui.

Însumaţi numerele încercuite la grupuri de câte patru întrebări, grupuri ce conţin întrebări legate de cele cinci caracteristici.

| Caracteristica (domeniul) | Numărul întrebării | Punctajul dumneavoastră |
|---|---|---|
| Cunoaşterea propriei persoane | 4, 9, 13, 18 | ---------- |
| Interese multiple | 2, 5, 7, 16 | ---------- |
| Varietate de reacţii | 1, 11, 17, 19 | ---------- |
| Acceptarea altora, ce au sisteme di-ferite de valori | 3, 8, 14, 20 | ---------- |
| Activi şi productivi | 6, 10, 12, 15 | ---------- |

Adunaţi punctele celor cinci caracteristici pentru a obţine puntajul total general:

Punctajul la fiecare caracteristică poate varia între 5 şi 20 de puncte. 12 puncte sau peste sugerează probabil că ar fi util să daţi mai multă atenţie domeniului. Punctajul total general poate fi cuprins între 20 şi 100. Un punctaj de 60 sau peste poate sugera anumite dificultăţi în confruntarea în general cu stresul la dimensiunile prezentate.

---

Sursa : McLean, A. A. (1979). *Work stress*. Reading, MA : Addison - Wesley, pp. 126-127.

### STUDIU DE CAZ
### Kate Cooper

Numele meu este Kate Cooper. Am 31 de ani şi sunt asistentă medicală autorizată, cu diplomă de colegiu şi 6 ani experienţă. Am fost asistentă medicală şi apoi asistentă şefă la secţia de chirurgie a unui mare centru medical regional şi director-responsabil al programului de instruire a personalului dintr-un centru de geriatrie. În plus, am predat cursuri la seral la şcoala de profil din localitate.

Pregătită pentru un nou pas în carieră, am obţinut poziţia de Manager al Serviciului pentru Adulţi, o secţie de psihiatrie cu 20 de paturi la Green Meadows Hospital. Acesta este un spital nou, cu 40 de camere, aparţinând comunităţii locale destinat îngrijirii adulţilor cu afecţiuni psihiatrice acute. Este cea de a 23-a unitate a grupului Southern Hospitals Corporation (SHC), cel mai mare lanţ de spitale psihiatrice pentru afecţiuni acute din ţară.

Am fost încântată de noua mea poziţie. Am privit-o ca pe o excelentă posibilitate de dezvoltare a carierei în asistenţă medicală şi posibilitatea transferării la alte unităţi ale corporaţiei a fost în ochii mei un avantaj clar. Aveam multe proiecte de dus la îndeplinire înainte de deschiderea plănuită a spitalului de peste două săptămâni şi mi-am început cariera cu energie şi entuziasm.

Şeful meu, cel care m-a angajat, era administrator adjunct al spitalului. Avea un an de experienţă anterioară ca director de asistenţă la un spital psihiatric de 50 de paturi. În prima zi m-a încurajat "să intru în probleme şi să-i dau drumul", organizându-mi departamentul. Am cerut să văd fişa postului meu şi manualul politicilor spitalului, pentru a mă familiariza cu organizaţia care tocmai mă angajase. Alan mi-a dat o fişă a postului şi mi-a spus

că fac parte din "personalul de pornire". Nu exista un manual pentru personal.

O condiţie pe care o stipulasem la acceptarea slujbei a fost să-mi pot continua şcolarizarea ca student cu frecvenţă redusă, lucrând pentru obţinerea titlului de master în educaţie pentru asistenţa medicală. Alan Jones mi-a spus că el este un mare suporter al educaţiei continue pentru întreg personalul şi pentru toţi managerii, fiind întru totul de acord cu dorinţa mea.

În opinia mea, prima săptămână la Green Meadows a constat din irosirea multor ore. Am aflat pe cont propriu că îndatorirea mea dinaintea deschiderii era să angajez personalul de îngrijire a viitorilor pacienţi ai unităţii cu cele 20 de paturi. Am încercat să aranjez interviuri pentru asistente medicale şi îngrijitori, din moment ce Alan Jones mi-a spus "să-i dau înainte şi să angajez personalul de care am nevoie".

Peter Smith, colegul meu de la departamentul cu 18 paturi pentru dependenţii de droguri, lucrase înainte cu Alan Jones, într-o localitate la 100 de km depărtare. El a fost angajat de Alan împreună cu alţi doi manageri din acea localitate, care încă nu sosiseră de acolo. Peter făcea angajări pentru departamentul lui şi mi-a spus că ar vrea să intervieveze şi asistentele de la mine, pentru că oricum ar urma să lucreze şi la el.

M-a surprins această solicitare. Am încercat să găsesc o organigramă şi l-am întrebat pe directorul spitalului, Doug Anderson, dacă are una. M-a întrebat dacă vorbesc serios, pentru că, a adăugat el râzând, "cred că se schimbă în fiecare zi". Am râs şi eu, dar numai pentru o clipă, pentru că nu se întrevedea nici o organigramă deocamdată. Până la urmă am ajuns să văd organigrama prezentată în fig. 14.1Caz.

Doug Anderson lucrase ca manager în administraţia unui mic spital din California. Soţia sa, terapist ocupaţional, era şi ea angajată cu jumătate de normă la noi. Doi dintre cei angajaţi de Doug erau doi prieteni personali din California, Leonard Snare şi soţia lui. Singura calificare pentru post a lui Leonard era un certificat de tehnician psihiatru, primit ca urmare a participării la seminarii pe teme psihiatrice. Soţia lui lucra la serviciul administrativ.

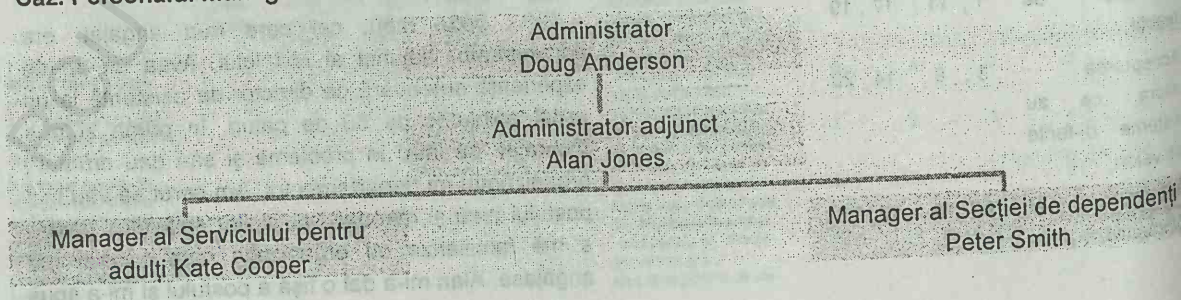
Construcţia progresase şi birourile de la Green Meadows puteau fi ocupate înainte cu o săptămână de desciderea oficială. Deşi multe rămăseseră încurcate, eram emoţionată la gândul că mă mut în noul meu birou.

În timpul săptămânii anterioare, Peter şi cu mine angajaserăm personalul pentru începutul activităţii. Eram îngrijorată că secţia mea nu va fi gata să-şi primească pacienţii şi am scris un program de orientare pentru 5 zile, cu informaţii despre secţie pe care am considerat că personalul le va găsi utile. I l-am împărtăşit lui Peter, care mi-a spus că ar avea şi el nevoie de două zile şi jumătate să explice noilor veniţi *propriul său program* .

Am fost şocată şi înfuriată că planificase sarcini de serviciu şi pentru oamenii mei. Având doar o săptămână până la deschidere, nu puteau fi prezentate ambele programe de orientare. L-am întrebat pe Peter dacă planul său a fost discutat cu Alan. Mi-a răspuns cu un zâmbet larg: "Desigur. A fost ideea *lui*." Aşa că l-am căutat pe Alan şi l-am întrebat dacă putem discuta pe teren neutru despre secţia de psihiatrie - adulţi şi cea de dependenţi.

I-am spus că orientarea pentru departamentul meu este la fel de importantă ca şi orientarea pentru departamentul lui Peter. Alan mi-a răspuns că Peter are totul pregătit şi-ar avea nevoie doar de "câteva zile" să-şi prezinte secţia. Toate astea mi-au dat un sentiment de puternică frustrare.

**FIGURA 14.8**
**Caz. Personalul managerial de la Green Meadows Hospital - fragment de organigramă**



Aveam şi alte probleme cu Alan. În ciuda faptului că-mi spusese să angajez pe cine cred, am descoperit mai târziu că el făcea angajări la vremea când eu organizam interviurile. În plus, Alan mi-a cerut să accept funcţia de director delegat şi să scriu programul de orientare pentru tot personalul. Mi-a spus că o să trebuiască să lucrez şi ca soră şefă la secţia de dependenţi, deşi i-am spus că responsabilitatea ar fi prea mare, având în vedere îndatoririle mele ca manager al secţiei de adulţi. Răspunsul lui a fost unul standard pentru astfel de cazuri: "Eşti tare, ştiu că o să te descurci".

Ca urmare a acestora şi a altor interacţiuni cu Alan, am devenit confuză şi frustrată de lipsa sa de susţinere şi de comportamentul său, care mi se părea incompatibil cu directivele pe care mi le trasa. Am fost copleşită de cantitatea de muncă şi responsabilitate. Cel mai mult frustrată şi furioasă am fost când mi s-au dat şi alte sarcini pentru că mi-am dat seama că trebuie să fac munca suplimentară fără întârziere, după ce-mi rezolvam propriile mele probleme la secţie.

Se părea că Alan avea relaţii dificile şi cu alţi angajaţi. Alte femei-manager se plângeau aproape de la început că Alan "trebuie pus la punct" pentru comportamentul şi remarcile sale discriminatoare referitoare la sex. Doug a primit rapoarte care arătau că Alan s-a purtat necorespunzător de câteva ori. Doug a mai auzit, vorbind cu unul sau altul, că Alan îşi depăşea atribuţiile de director adjunct şi făcea declaraţii despre politica spitalului contrare poziţiilor lui Doug.

Această stare de insatisfacţie generală a angajaţilor a continuat. Trei luni după deschiderea spitalului, Alan a făcut o referire clară că ar trebui să abandonez studiile. Mi-a explicat că se aştepta de la noi să fim acolo, spunând că "pentru a fi un bun manager trebuie să fii aici tot timpul" Acest fapt chiar m-a supărat şi am cerut ajutorul lui Doug. Doug nu fusese informat că eu studiez şi nu ştia că merg chiar la ore. Alan singur fusese cel care aprobase continuarea educaţiei mele. Răspunsul lui Doug a fost doar să mă încurajeze să-i spun lui Alan "să comunice mai bine cu el."

Simţind presiunea pe câteva fronturi, am ajuns la limita toleranţei cu Alan şi i-am înmânat hârtia cu înştiinţarea de demisie. În consecinţă, Alan n-a mai vorbit cu mine. Managerul de la secţia de dependenţi mi-a spus că mi-am ales cum nu se poate mai prost momentul, m-a acuzat că vreau să fac valuri şi a spus că ar trebui să dau prioritate muncii, nu continuării educaţiei.

---

Sursa: Caz pregătit de W. E. Stratton, Idaho State University; D. Efraty, University of Houston Downtown şi Kim Jardine, *Case Research Journal*, Spring 1993 (după un caz real).

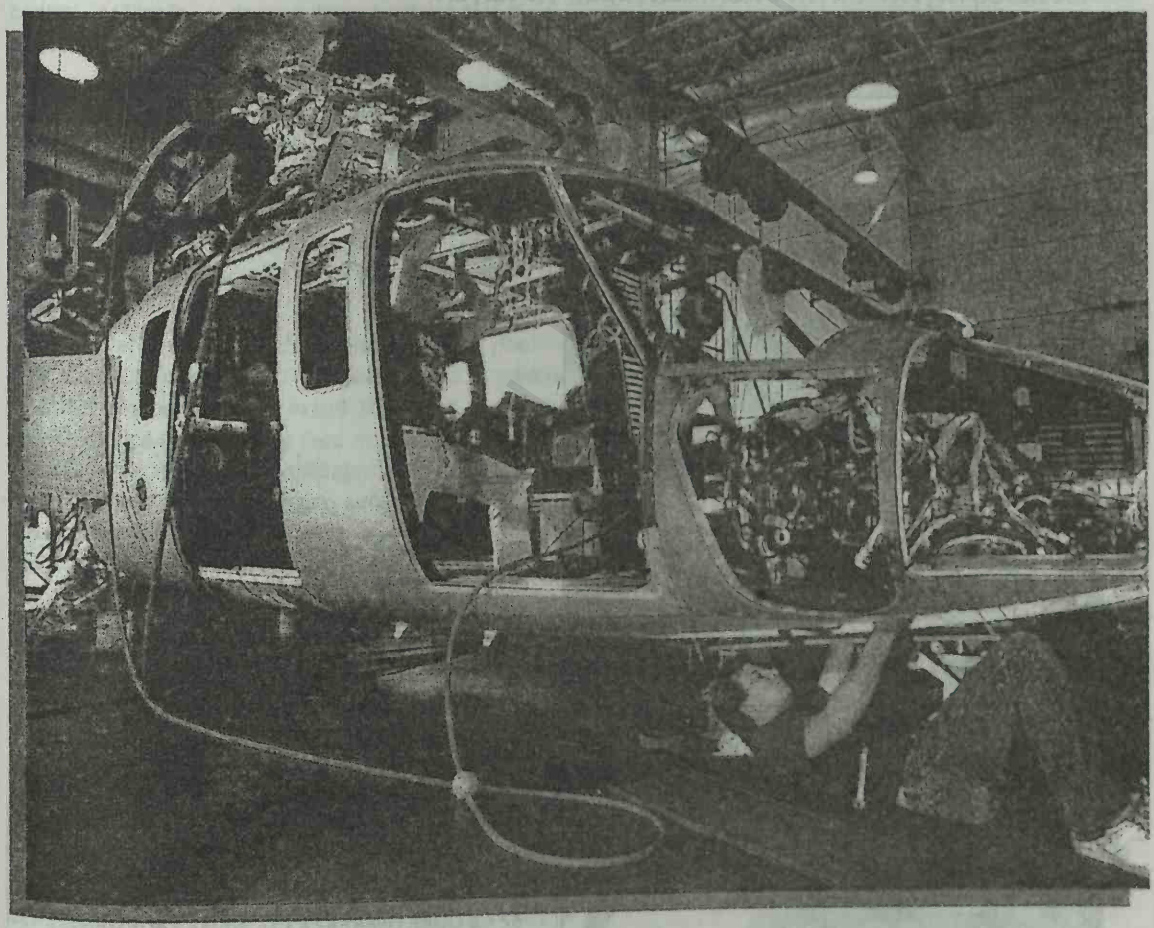
1. Care sunt cauzele conflictului observabile în acest caz?
2. Care sunt abordările lui Kate în încercarea de a "administra" conflictul?
3. Suportă Kate vreun stres? Dacă da, care sunt cauzele sale?
4. Ce reacţii la stres prezintă Kate?
5. Evaluaţi stilul de management al lui Alan.
6. Ce tip de negociere se observă în acest caz? Ce tip de negociere *ar fi trebuit* să fie?

BCU IAŞI / CENTRUL DE RESURSE PENTRU ÎNVĂŢĂMÂNTUL LIBER

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

PARTEA a PATRA

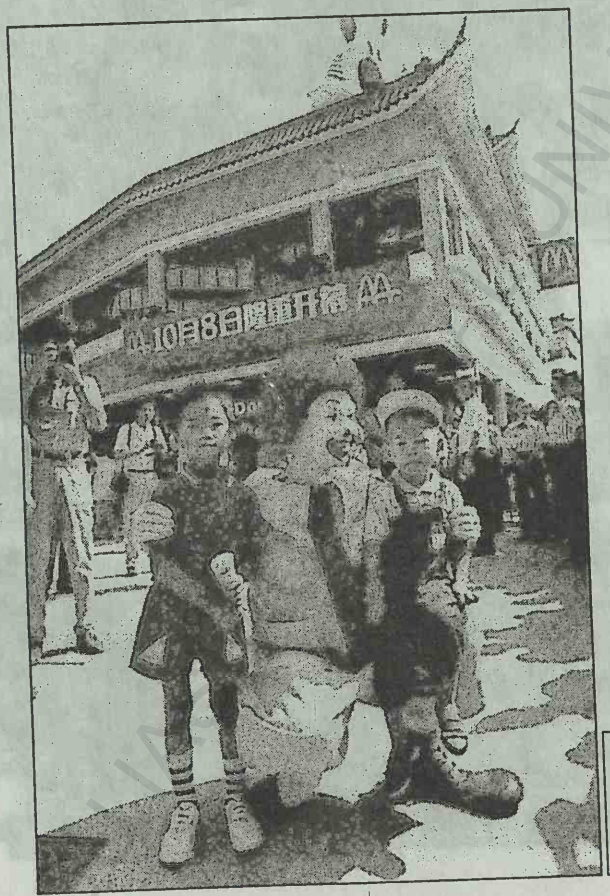
# ORGANIZAŢIA ÎN ANSAMBLU



## OBIECTIVE DE STUDIU

## DUPĂ CE CITIȚI CAPITOLUL 15 VEȚI PUTEA:

1. SĂ DEFINIȚI STRUCTURA ORGANIZAȚIONALĂ ȘI SĂ EXPLICAȚI CORESPONDENȚA SA CU DIVIZIUNEA MUNCII.
2. SĂ DISCUTAȚI MERITELE COMPARATIVE ALE DIFERITELOR FORME DE ÎMPĂRȚIRE PE COMPARTIMENTE.
3. SĂ ANALIZAȚI MIJLOACELE ELEMENTARE CA ȘI PE CELE MAI ELABORATE DE OBȚINERE A COORDONĂRII ORGANIZAȚIONALE.
4. SĂ DISCUTAȚI NATURA ȘI CONSECINȚELE CARACTERISTICILOR STRUCTURALE TRADIȚIONALE.
5. SĂ EXPLICAȚI DISTINCȚIA ÎNTRE STRUCTURILE MECANICISTE ȘI CELE ORGANICE.
6. SĂ DISCUTAȚI APARIȚIA ORGANIZAȚIILOR TIP REȚEA.
7. SĂ ANALIZAȚI CONSIDERAȚIILE IMPORTANTE PRIVIND REDUCERILE DE PERSONAL.



McDONALD'S ȘI WW.L. GORE AU OBȚINUT SUCCES CU STRUCTURI ORGANIZAȚIONALE FOARTE DIFERITE - McDONALD'S ESTE FOARTE STRICT STRUCTURATĂ, ÎN TIMP CE GORE OPEREAZĂ CU „NEMANAGEMENT."

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

# CAPITOLUL 15

# STRUCTURA ORGANIZAȚIEI

**McDONALD'S ÎMPOTRIVA LUI W.L. GORE & ASSOCIATES INC.**

*McDonald's şi W.L. Gore & Associates Inc. sunt două companii americane bucurându-se de cel mai mare succes. Oriunde ați trăi - în Manhattan sau Moscova - ştiți de firma McDonald's, care a perfecționat conceptul de fast-food. Dezvoltând ideea fraților McDonald din California, Ray Kroc a construit în 1955 primul restaurant McDonald în franciză. Astăzi, compania McDonald, cu sediul central în Illinois, a devenit liderul stilului fast-food şi primul model al aspiranților la afaceri în sistem de franciză.*

*Dacă nu sunteți un împătimit al ascensiunilor sau drumețiilor, sunteți mai puțin familiarizat cu W.L. Gore & Associates Inc. Compania, cu sediul în Newark, Delaware, este cunoscută în primul rând pentru o țesătură brevetată ca Gore-Tex, destinată îmbrăcămintii de exterior de calitate excepțională şi costumelor spațiale. Dar Gore fabrică şi alte produse de înaltă tehnologie, inclusiv cabluri electrice, proteze vasculare şi alte produse medicale, precum şi o mare varietate de filtre pentru protecția mediului şi alte produse industriale. Fondată în 1958 de către Bill Gore, fost cercetător chimist la DuPont, firma are 40 de fabrici în întreaga lume. Venitul său anual este în jur de 1 miliard de dolari realizând dividende frumoase de peste 30 de ani.*

*Dat fiind succesul ambelor companii, poate am fi tentați să ne gândim că sunt organizate similar. Ei bine, nu ! Cei peste 5 600 de "asociați" (nu angajați) de la Gore operează sub ceea ce compania descrie ca fiind* **NE***management. Nu există titluri, şefi şi nici bugete. Prin extensie, nu există ierarhie şi nici structură organizatorică fixă. Cum se face munca? Compania foloseşte un sistem pe care l-a numit* **grilaj** *şi în care un asociat îşi asumă responsabilitatea pentru crearea unui nou produs. Apoi acesta recrutează voluntari din alte departamente pentru a forma o echipă. Echipa poate deveni în cele din urmă o întreagă secție, care poate fi împărțită pe subechipe mai mici, care-şi aleg propriii lideri. Pentru a cultiva buna comunicare, Gore limitează mărimea secției la nu mai mult de 200 de asociați.*

*Dacă Gore a avut succes prin nemanagement, succesul firmei McDonald a fost obținut cu* **M***anagement. Nimic nu este lăsat la întâmplare sau la libera alegere într-un restaurant McDonald, de la amenajare la echipamente şi comportamentul personalului (care este numit personal angajat !). Toate acestea sunt dictate într-un manual de operare creat la sediul central al companiei. Manualul instruieşte angajații cum să se prezinte, ce să spună clienților şi cum să-şi facă munca. Hamburgerii şi cartofii prăjiți sunt astfel făcuți încât să respecte cea mai strictă uniformitate. Prepararea hamburgerilor se face cu mare precizie, şi angajații sunt instruiți care strat de carne vine primul. Când este posibil, se foloseşte tehnologia pentru a reduce variațiile în preparare de la angajat la angajat şi pentru a preveni greşelile - sună clopoțele când mâncarea este gata, se închid dozatoarele pentru băuturi - iar casele de marcat sunt preprogramate spre a evita erorile. Acestea şi multe alte standarde şi proceduri au contribuit la succesul mondial al companiei.*[1]

Cum pot două companii organizate sau structurate atât de diferit să aibă atâta succes? Cum îi afectează aceste diferențe pe membrii săi şi eficiența organizațională? Acestea sunt tipurile de întrebări la care vom încerca să răspundem în acest capitol, precum şi în următorul.

Mai întâi vom defini structura organizatorică şi vom discuta metodele de distribuire a muncii şi de formare a departamentelor. Apoi vom discuta câteva metode de coordonare a muncii, caracteristicile structurale tradiționale ca şi relațiile dintre mărime şi structură. În final, vom analiza unele simptome ale deficiențelor de structură.

## PROLOG: ROLUL STRUCTURII ORGANIZAȚIONALE

În capitolele precedente ne-am preocupat în primul rând de bucățile şi bucățelele care compun o organizație. Mai întâi am analizat comportamentul organizațional din punctul de vedere al individului - modul în care capacitatea de învățare, percepția, atitudinile şi motivația afectează comportamentul. Apoi ne-am îndreptat către grupuri şi către câteva din procesele care se desfăşoară în organizații, inclusiv comunicarea, leadership-ul şi procesul decizional. În acest capitol vom adopta încă un unghi de analiză, privind organizația ca întreg. Interesul nostru principal se leagă de cauzele şi consecințele structurii organizaționale.

Pe scurt, vom discuta în detaliu structura organizației. Pentru moment este suficient să ştim că în linii mari ea se referă la modul în care grupurile şi membrii individuali ai organizației sunt reuniți sau organizați pentru a îndeplini munca. Acesta este un aspect important: o organizație poate să aibă membri bine motivați şi grupuri adecvat conduse şi totuşi să nu reuşească să-şi atingă potențialul din cauza modului în care sunt distribuite şi coordonate eforturile.

Nu prea ne stă gândul la structura organizației şi la modul în care ne afectează (îndeosebi când avem un Big Mac atac!). Adesea confundăm efectele structurii cu motivația, leadership-ul sau comunicarea. Să ne gândim la un student MBA care se retrage de la un curs anulat din lipsă de participanți. El află că retragerea se anunță la secretariat, dar că pentru a i se restitui taxa trebuie să se ducă la serviciul de contabilitate. Acolo descoperă că îi este necesară o notificare scrisă de la departamentul care a anulat cursul. Când aduce notificarea constată că i-ar mai trebui o hârtie, care să adeverească înregistrarea sa la acel curs. Gata să țipe, îi ține bietei funcționare de la registratură o predică despre leadership, motivare şi comunicare. De fapt poate că toate subunitățile organizaționale menționate îşi fac munca fără reproş iar ce creează probleme studentului este modul în care este structurată universitatea.

În capitolul 1 am definit organizațiile ca invenții sociale pentru atingerea obiectivelor comune prin eforturi de grup. În acest capitol şi în următorul vom vedea că structura organizațională intervine între obiectivele şi realizările organizației şi astfel influențează eficiența organizațională. Printre altele, structura afectează eficacitatea şi eficiența în coordonarea efortului de grup.

## CE ESTE STRUCTURA ORGANIZAȚIONALĂ?

*Structura organizațională. Modul în care o organizație îşi împarte munca în sarcini specifice şi realizează coordonarea acestora.*

Structura organizațională nu este deloc uşor de definit tocmai pentru că acoperă un teritoriu vast. Dar putem să fim puțin mai preciși decât în precedenta referire la structură ca fiind modul în care o organizație este "asamblată" sau "organizată".

Să începem astfel: pentru atingerea obiectivelor, o organizație trebuie să facă două lucruri fundamentale - să distribuie munca între membrii săi şi apoi să coordoneze ceea ce a fost distribuit. Universitatea menționată mai sus şi-a divizat munca: unii predau cursuri de management, alții conduc programele de masterat, unii au grijă de contabilitate, alții, de registratură. Este improbabil pentru oricine să poată face bine toate aceste lucruri. Mai mult, în toate aceste subunități, munca este împărțită în continuare. Registratura are un şef, secretare, funcționare etc. La toată această divizare, este evident nevoie de o coordonare. Deşi studentului nu i s-a părut o coordonare adecvată, un detectiv priceput în organizații ar fi găsit dovezi că totuşi ceva există - de exemplu că toată lumea ştia ce aprobări trebuie pentru returnarea taxei.

Putem concluziona că structura organizațională este maniera în care o organizație își împarte munca în sarcini specifice și realizează coordonarea între acestea.[2]

## DIVIZIUNEA ȘI COORDONAREA MUNCII

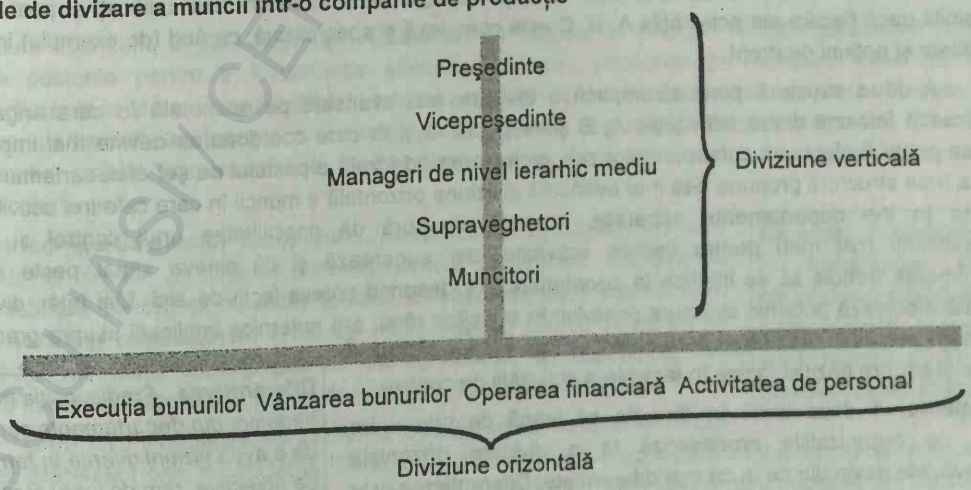
Munca trebuie împărțită pentru că indivizii au limite fizice și intelectuale. Nu există indivizi care să poată face orice; chiar dacă ar fi posibil, ar rezulta o uriașă confuzie și ineficiență. Există două dimensiuni fundamentale ale diviziunii muncii, una verticală, și cealaltă orizontală. O dată munca divizată, ea trebuie să fie coordonată pentru a obține eficiență organizațională.

### *Diviziunea verticală a muncii*

Diviziunea verticală a muncii se preocupă în primul rând de împărțirea autorității pentru planificare și luarea deciziilor - cine ajunge să-i spună cui ce să facă? După cum vedem în fig. 15.1, într-o firmă de producție, diviziunea verticală a muncii este prezentată de obicei sub formă de titluri ca președinte, manager și supraveghetor. Într-o universitate titlurile de rector, decan și șef de catedră denotă aceeași diviziune verticală a muncii. Organizațiile diferă mult în ceea ce privește gradul de utilizare a diviziunii verticale a muncii. De exemplu, armata Statelor Unite are nouă nivele de comandă, de la general de patru stele la sergent. Lanțul de magazine Wal-Mart are cinci nivele, de la directori la șefii de magazine. Pe de altă parte, într-o firmă de vânzare de automobile pot fi doar două sau trei nivele, iar o universitate se situează de obicei între extreme. Variază mult și măsura în care folosesc diviziunea verticală și departamentele în sine, unitățile sau funcțiile din interiorul organizației. O unitate de producție poate avea câteva nivele de management, de la supraveghetor la managerul general. O unitate de cercetare a aceleiași firme poate avea doar două nivele. Două sunt temele cheie care fundamentează diviziunea verticală a muncii.

**Autonomia și controlul.** Considerând restul factorilor invariabili, domeniul autorității și elaborării deciziei se restrânge pe măsură ce numărul nivelelor ierarhice scade. Altfel spus, managerii au mai puțină autoritate peste un număr mai mic de probleme. Pe de altă parte, o ierarhie aplatizată împinge autoritatea mai jos și implică persoanele din eșaloanele ierarhice inferioare în mai multe decizii.

**FIGURA 15.1.**
**Direcțiile de divizare a muncii într-o companie de producție**



**Comunicarea.** O a doua temă care stă la baza diviziunii muncii este comunicarea şi coordonarea între nivele. Pe măsură ce divizarea pe verticală este mai avansată, comunicarea şi coordonarea în timp util devin mai dificil de realizat. Să ne reamintim discuția noastră din capitolul 11 despre filtrarea informației ca barieră în comunicare. Cu cât creşte numărul nivelelor ierarhice, filtrarea devine mai probabilă.

Aceste două teme sugerează că munca trebuie divizată pe verticală la un nivel suficient pentru ca să asigure controlul adecvat, dar nu atât de mult încât să facă imposibile comunicarea şi controlul vertical. Gradul optim de divizare variază de la organizație la organizație, ca şi între unitățile lor funcționale.

## *Diviziunea orizontală a muncii*

Diviziunea orizontală a muncii grupează în posturi şi compartimente activitățile de bază care trebuie îndeplinite pentru atingerea scopurilor organizației. Criteriul de bază îl constituie ordinea logică a activităților. Firma schematizată în fig. 15.1 trebuie să producă şi să vândă bunuri, să-şi țină contabilitatea şi să-şi mulțumească angajații. Un spital trebuie să primească pacienți, să-i supună testelor medicale, să pună diagnostice, să-i țină în condiții confortabile - şi cu toate acestea să nu-şi depăşească bugetul. Aşa cum organizațiile diferă în gradul de divizare a muncii pe verticală, tot astfel se întâmplă şi pe orizontală. Într-o afacere mică proprietarul este "bun la toate" făcând planificarea, livrând bunurile sau serviciile şi ținând registrele de contabilitate. Când organizația se dezvoltă, apare şi posibilitatea diviziunii pe orizontală, diferite activități specifice fiind repartizate diferitelor grupuri de angajați. Astfel, diviziunea orizontală a muncii sugerează o anume specializare din partea forței de muncă. Până la un punct, o astfel de specializare crescută promovează eficiența. Tot două sunt temele care fundamentează diviziunea orizontală a muncii.

**Proiectarea postului.** Diviziunea orizontală a muncii este strâns legată de considerațiile noastre anterioare despre proiectarea postului (capitolul 7). Iată un exemplu edificator: să presupunem că o organizație oferă bunuri sau servicii care conțin activitățile A, B, C (de exemplu fabricație, control de calitate, ambalare). Sunt cel puțin trei moduri fundamentale în care pot fi structurate:

- Se formează departamentul ABC în care toți muncitorii fac munca ABC;
- Se formează departamentul ABC, în care muncitorii se specializează în activitățile A, B şi respectiv C;
- Se formează departamentele separate A, B, C.

Nu există nici o superioritate intrinsecă a vreuneia din aceste structuri. Observați însă că fiecare are alte implicații în proiectarea postului şi în coordonare. Prima structură oferă posturi îmbogățite în care fiecare muncitor îşi coordonează activitățile sale de tip A, B sau C. Nevoia de supraveghere este redusă şi echipele pot lucra în sistem de autoconducere. Însă varianta aceasta cere muncitori înalt calificați şi poate deveni inaccesibilă dacă fiecare din activitățile A, B, C este complexă şi specializată, cerând (de exemplu) inginerie, contabilitate şi noțiuni de drept.

A doua structură propusă implică o divizare mai avansată pe orizontală în care angajații se specializează într-una dintre activitățile A, B şi respectiv C şi în care coordonarea devine mai importantă. Totuşi ea poate fi efectuată corespunzător prin proiectarea adecvată a postului de şef al departamentului. În sfârşit, a treia structură propune cea mai avansată diviziune orizontală a muncii în care cele trei activități sunt efectuate în trei departamente separate. Această structură dă posibilitatea unui control şi a unei responsabilități mai mari pentru fiecare activitate, dar sugerează şi că cineva situat peste şefii de compartimente trebuie să se implice în coordonare. Se desprind câteva lecții de aici. Mai întâi, diviziunea orizontală afectează puternic structura postului; în al doilea rând, are puternice implicații asupra gradului de coordonare necesar; în sfârşit, are implicații şi asupra diviziunii verticale şi asupra poziției logice în ierarhie a activității de control.

**Diferențierea.** A doua temă în discuție se leagă de prima. Pe măsură ce organizațiile procedează la o divizare orizontală progresivă, ele devin din ce în ce mai diferențiate. Diferențierea este predispoziția managerilor din departamente separate de a avea

*Diferențierea. Predispoziția managerilor din departamente separate de a avea viziuni diferite în termeni de obiective, ritm de lucru şi stil în relațiile interpersonale.*

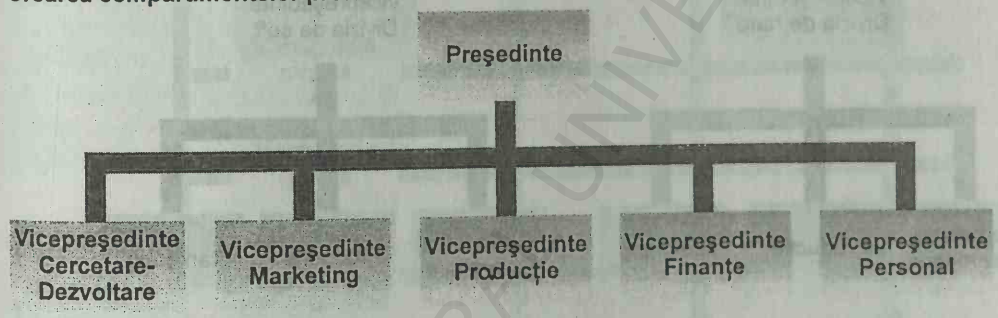
viziuni diferite în termeni de obiective, ritm de lucru şi stil în relaţiile interpersonale.[3] În preocuparea pentru pentru propriile domenii şi probleme, ei îşi creează orientări psihologice diferite faţă de organizaţie şi produsele sale.

Un caz clasic de diferenţiere este cel care apare între managerii sectoarelor de marketing şi ai celor de cercetare. Obiectivele primilor pot fi îndreptate spre exteriorul organizaţiei şi spre servirea pieţei. Obiectivele cercetătorilor sunt orientate mai mult spre perfecţiunea produsului şi excelenţă în valorificarea materiei prime. În timp ce departamentul de marketing vrea ca produsele să se vândă *acum*, cercetarea s-ar putea să aprecieze că "un bun design cere timp". În sfârşit, managerii de la marketing înclină să creadă că disputele cu cei de la cercetare s-ar putea tranşa prin folosirea tacticilor interpersonale pe care le-au învăţat ei pe vremea când erau agenţi comerciali ("Hai să mâncăm şi vorbim acolo"). Când apare un conflict, managerii din cercetare vor considera că "datele de proiectare vorbesc de la sine". Problema esenţială este că ambele departamente au nevoie ca fiecare să-şi facă bine treaba![4] Vom examina câteva tactici care ajută la atingerea nivelului de coordonare necesar.

Diferenţierea este o consecinţă naturală şi necesară a diviziunii orizontale a muncii, dar şi ea vine să accentueze nevoia de comunicare, un subiect pe care îl vom detalia mai jos. Pentru moment însă, să examinăm mai îndeaproape cum pot organizaţiile să repartizeze munca pe departamente.

**FIGURA 15.2**

**Crearea compartimentelor profesionale**




## *Constituirea compartimentelor*

După cum spuneam, o dată activităţile fundamentale grupate în posturi, rămâne întrebarea cum să fie grupate posturile pentru a fi conduse eficient. Gruparea posturilor pe compartimente se numeşte **compartimentare** şi se situează chiar în miezul activităţii de divizare orizontală a muncii. Trebuie spus că prin "compartiment" înţelegem un termen generic; unele organizaţii folosesc termeni alternativi ca: departament, unitate, grup sau divizie. Există câteva metode de creare a compartimentelor, fiecare cu puncte forte şi puncte slabe.

**Crearea compartimentelor funcţionale.** Acest sistem de organizare este elementar şi familiar. În sistemul compartimentelor funcţionale, angajaţii cu responsabilităţi (funcţii) şi capacităţi înrudite îndeaproape sunt repartizaţi în cadrul aceluiaşi compartiment (vezi fig. 15.2). Astfel, cei cu pregătire în vânzări şi publicitate sunt grupaţi la compartimentul de marketing, cei pregătiţi în contabilitate sau în politici de creditare, la serviciul finanaciar.[5]

*Crearea compartimentelor funcţionale. Angajaţii cu responsabilităţi şi capacităţi înrudite îndeaproape sunt repartizaţi în cadrul aceluiaşi compartiment.*

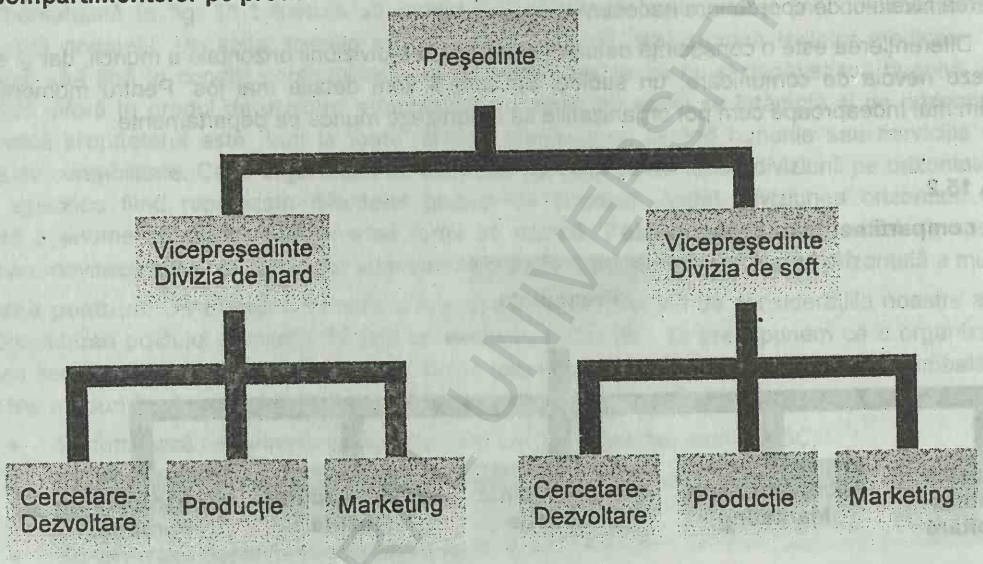
Care sunt avantajele sistemului compartimentelor funcţionale? Cel mai des citate sunt cele de eficienţă. Când toţi inginerii se află la compartimentul de inginerie, în loc să fie împrăştiaţi prin toată organizaţia, este mai uşor să vedem dacă sunt supra- sau subîncărcaţi cu muncă. De

asemenea, suportul logistic - cum ar fi cărţi, terminale de computer, spaţiu de laborator - poate fi alocat mai eficient, cu mai puţine suprapuneri. Alte câteva avantaje ale compartimentelor funcţionale sunt:

- Comunicarea în interiorul compartimentului este de aşteptat să se amplifice, din moment ce "toţi vorbesc aceeaşi limbă".
- Treptele carierei şi oportunităţile de instruire în funcţiunea respectivă sunt mai bine fixate pentru că toate părţile vor împărtăşi aceleaşi vederi asupra evoluţiei în cariera profesională.
- Performanţa specialiştilor funcţionali este mai uşor de măsurat şi de evaluat când ei sunt grupaţi în acelaşi compartiment.

FIGURA 15.3

**Crearea compartimentelor pe produs**




Care ar fi dezavantajele? Cele mai multe decurg din specializarea din interiorul compartimentului care are loc în sistemul funcţional. Ca rezultat, poate apărea un mare grad de diferenţiere între compartimente. În cel mai bun caz, aceasta duce la o slabă coordonare şi răspuns lent la problemele organizaţionale; în cel mai rău caz, se ajunge la conflict deschis între departamente, ignorându-se interesele clienţilor. S-ar putea ca "imperiile" compartimentale create să dăuneze urmăririi obiectivelor organizaţionale.

Există consens asupra faptului că sistemul compartimentelor funcţionale funcţionează cel mai bine în firmele mici şi medii, care oferă o gamă relativ restrânsă de produse sau servicii; poate fi şi un mod eficient de organizare a diviziilor mai mici ale marilor corporaţii. La o scară mai mare, când producţia organizaţiei devine mai complexă, cele mai multe firme gravitează în jurul sistemului compartimentelor pe produs sau al variaţiunilor sale.

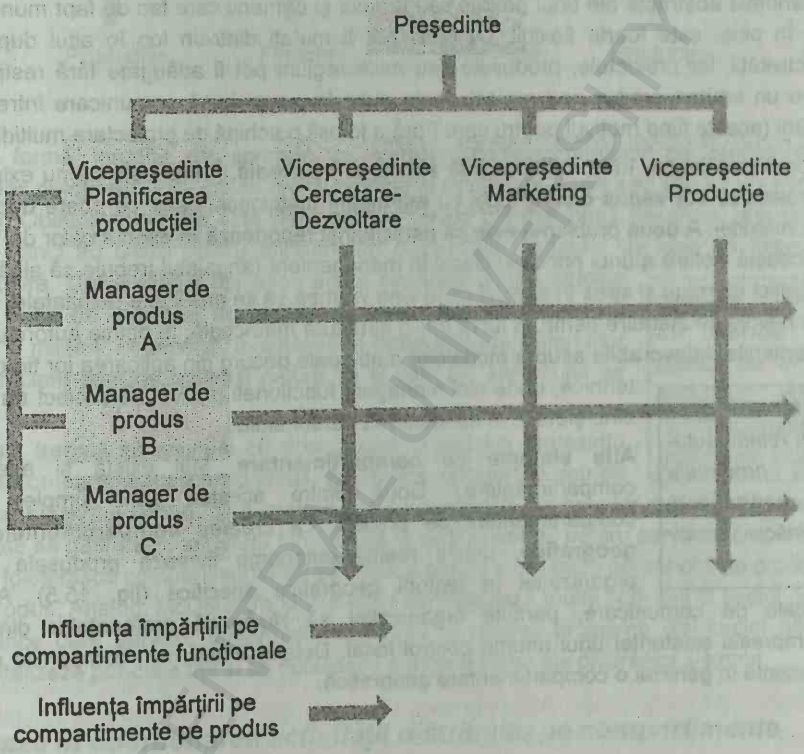
*Crearea compartimentelor pe produs. Compartimentele sunt formate pe baza unui anume produs, linie de produse sau de servicii.*

**Crearea compartimentelor pe produs.** În acest sistem, criteriul de formare a compartimentelor este un anume produs, linie de produse sau de servicii. Fiecare dintre compartimente poate funcţiona cu destulă autonomie pentru că are propriii săi specialişti funcţionali care se ocupă doar de producţia acelui compartiment. De exemplu, o firmă de computere poate avea o divizie de hard şi una de soft, fiecare cu personal propriu de producţie, marketing sau cercetare (vezi fig. 15.3).

Care sunt avantajele compartimentelor pe produs? Un avantaj esenţial este mai buna coordonare a specialiştilor funcţionali care lucrează pentru o anume linie de produse. Din moment ce atenţia lor este concentrată pe un produs şi au mai puţini colegi care să îndeplinească aceeaşi funcţiune, este de aşteptat ca

să apară mai puține bariere de comunicare. Alte avantaje se leagă de flexibilitate, din moment ce linii de producție pot fi adăugate sau scoase fără mari implicații pentru restul organizației. În plus, compartimentele axate pe un produs pot fi simplu evaluate ca centre de profit, din moment ce au control independent asupra cheltuielilor și veniturilor. Așa ceva nu ar fi fezabil pentru cele mai multe din compartimentele funcționale (de ex. compartimentul de cercetare nu are venituri). În fine, sistemul compartimentelor pe produs servește mai bine clientul, din moment ce acesta vede mai ușor cine ce produs face (grupul de la soft, nu Ajax Computers în general). Pe scurt, structurile bazate pe produs au un potențial mai mare decât cele funcționale pentru a răspunde cu promptitudine clienților.

**FIGURA 15.4**
**Crearea compartimentelor matriceale**




Există vreun dezavantaj? Dezvoltarea profesională poate fi afectată fără o masă critică de profesioniști care să lucreze în același timp, în același loc. Economiile de scară pot fi amenințate și își poate face loc ineficiența dacă nu există coordonare între compartimente, care sunt relativ autonome în acest sistem. Personalul de cercetare de la divizia de produse industriale și cel de la divizia de produse de larg consum pot lucra luni în șir la probleme similare fără să știe unii de alții; se poate întâmpla și mai rău, anume, compartimentele pe produs să lucreze de fapt în direcții opuse.

**Crearea compartimentelor matriceale.** Sistemul compartimentelor matriceale este o încercare de a capitaliza simultan punctele forte ale compartimentului funcțional și ale celui pe produs.[6] Formal, angajații rămân legați de un compartiment funcțional cum ar fi cel de marketing sau cel de producție, dar ei raportează și unui manager de produs care le solicită serviciile (fig. 15.4). De exemplu, într-o companie din industria chimică, un expert în marketing se intersectează cu divizia de produse de curățat pentru gospodărie.

*Crearea compartimentelor matriceale. Angajații rămân membri ai unui compartiment funcțional, raportând în același timp unui manager de produs sau de proiect.*

Există multe variațiuni ale sistemului matriceal. Ceea ce le diferențiază este conceptul care se intersectează cu domeniile funcționale pentru a forma matricea și gradul de stabilitate a relațiilor matriceale. În afară de produse, o matrice se poate construi cu regiuni sau proiecte geografice: un inginer mecanic dintr-o companie internațională poate raporta atât compartimentului mecanic de la sediul central cât și managerului regional pentru Orientul Mijlociu. Acesta s-ar dovedi probabil un aranjament de o acceptabilă stabilitate.

Pe de altă parte, matricea s-ar putea construi pentru proiecte pe termen scurt. NASA folosește acest sistem, după cum o fac și multe firme de consultanță și laboratoare de cerecetare. Echipele multidisciplinare care au proiectat cel mai nou model de Ford Mustang (capitolul 8) și-au recrutat membri din diverse servicii funcționale din companie (stilistică, marketing, inginerie) pentru a sprijini acest proiect. Când s-a terminat proiectarea, echipa s-a destrămat, și membrii săi au primit alte responsabilități.

Sistemul matriceal este chiar elegant când funcționează bine. În cazul ideal el oferă un anume *echilibru* între cerințele abstracte ale unui produs sau proiect și oamenii care fac de fapt munca, ceea ce dă bune rezultate. În plus, este foarte flexibil. Oamenii pot fi mutați dintr-un loc în altul după cum o cere desfășurarea activității, iar proiectele, produsele sau noile regiuni pot fi adăugate fără restructurări totale. Concentrarea pe un anume produs sau proiect poate duce la o mai bună comunicare între reprezentanții diferitelor funcțiuni (acesta fiind motivul pentru care Ford a folosit o echipă de proiectare multidisciplinară).

Două probleme legate între ele amenință structura matriceală. Prima este că nu există garanția că managerii de proiect se vor vedea ochi în ochi cu managerii funcționali, ceea ce poate duce la conflict și reduce eficiența matricei. A doua problemă este că participanții raportează în esență celor doi șefi, funcțional și de proiect. Această violare a unui principiu clasic în management (angajatul trebuie să aibă un singur șef) poate genera conflict de roluri și stres în special când vine vremea să se analizeze rezultatele. Concluzia este că managerii au nevoie de instruire pentru a lucra într-o structură matriceală. În opinia autorului cărții de față, o parte din comentariile defavorabile asupra modelelor matriceale decurg din aplicarea lor timpurie în mediile tehnice, unde nici managerii funcționali nici cei de proiect nu aveau abilități bine șlefuite în conducerea personalului.

*Compartimentarea geografică. Unități relativ autonome livrează produsele sau serviciile organizației în teritorii geografice specifice.*

**Alte sisteme de compartimentare.** Mai există și alte sisteme de compartimentare.[7] Două dintre acestea sunt simple variațiuni ale compartimentării pe produs. La crearea **compartimentelor pe criterii geografice,** unități relativ autonome livrează produsele sau serviciile organizației în teritorii geografice specifice (fig. 15.5). Această formă scurtează canalele de comunicare, permite organizației să răspundă preferințelor din zonă și dă consumatorilor impresia existenței unui anume control local. Detailiștii naționali, companiile de asigurări și cele de petrol prezintă în general o compartimentare geografică.

**FIGURA 15.5**

**Crearea compartimentelor geografice**

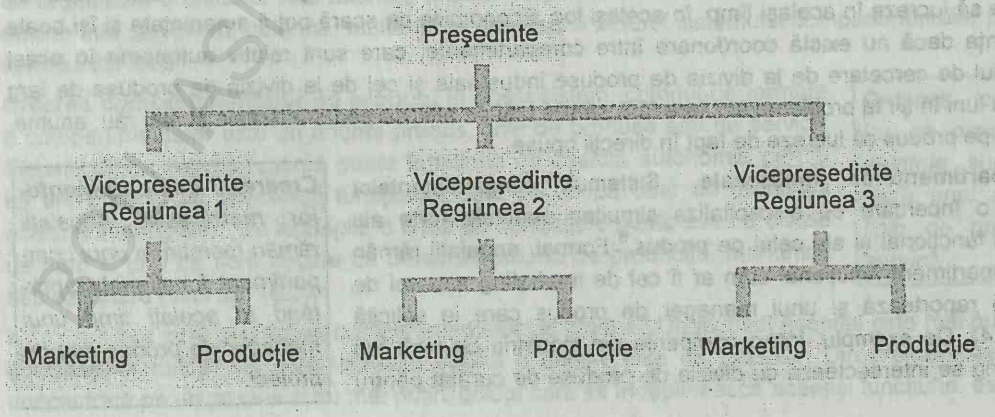
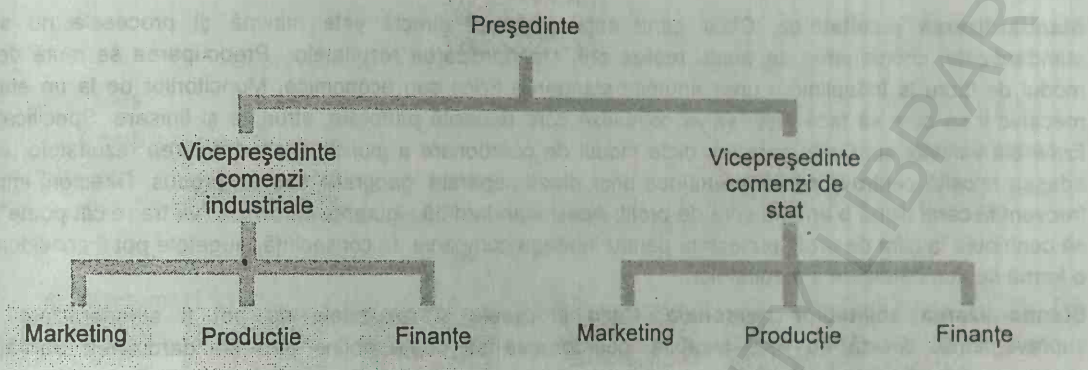


FIGURA 15.6
**Crearea compartimentelor pe clienți**




O altă formă înrudită de aproape cu sistemul compartimentelor pe produs este **sistemul compartimentelor pe clienți.** Aici, unități relativ autonome livrează produse sau servicii unui grup specific de clienți (fig. 15.6). Obiectivul evident este de a oferi o servire cât mai bună fiecăruia, prin specializare. De exemplu, multe bănci au divizii pentru împrumuturi comerciale, separate de cele de împrumuturi pentru persoane particulare. Universitățile pot avea divizii separate pentru studiile aprofundate. O firmă de inginerie are divizii separate care să servească beneficiarii civili și militari. În general, avantajele și dezavantajele sistemelor geografice și pe client sunt de aceeași natură ca și cele ale sistemului pe produs.

*Crearea compartimentelor hibride. O structură bazată pe un amestec al sistemelor compartimentelor funcționale, pe produs, geografice sau pe client.*

În sfârșit, trebuie să spunem că doar puține organizații reprezintă exemple pure de compartimentare funcțională, pe produs, geografică sau pe client. Nu este rar **sistemul hibrid,** care implică diferite combinații ale acestor structuri. De exemplu, o firmă de producție poate să păstreze o structură funcțională la sediul central, pentru serviciile de personal, financiar și juridic, dar să folosească compartimentarea pe produs pentru a organiza personalul de producție și vânzări pentru fiecare produs. Analog, McDonald's și Wal-Mart centralizează multe activități la sediul principal, dar au și divizii geografice care servesc preferințele regionale și rezolvă problema distribuției eficiente. Hibrizii încearcă să capitalizeze punctele tari și să ocolească punctele slabe ale diverselor sisteme.

## *Metode de bază în coordonarea activității distribuite pe compartimente*

După ce sarcinile care susțin realizarea obiectivelor organizației au fost distribuite între indivizi și între compartimente, îndeplinirea lor trebuie coordonată până la atingerea efectivă a acelor obiective. Putem identifica cinci metode de bază de coordonare, care este procesul prin care se facilitează sincronizarea, comunicarea și *feedback*-ul.[8]

*Coordonare. Procesul prin care se facilitează sincronizarea, comunicarea și feedback-ul între responsabilități.*

**Supravegherea directă.** Este o formă tradițională de coordonare. Acționând prin circuitul ierarhic, supraveghetori sau manageri anume desemnați coordonează munca subordonaților lor. Un supraveghetor de producție își coordonează subordonații, iar un superintendent la rândul lui coordonează activitatea supraveghetorilor. Această metodă de coordonare este strâns legată de discuția noastră despre leadership din capitolul 10.

**Standardizarea proceselor de muncă.** Unele activități sunt preponderent de rutină, astfel încât tehnologia însăși oferă un mod de coordonare și doar prea puțină supraveghere directă mai este necesară pentru coordonare. Liniile de asamblare a automobilelor constituie un bun exemplu. Când vine o mașină, muncitorul X face înșurubările pe partea stângă a cadrului și muncitorul Y - pe dreapta. Cei doi nu au nevoie să

interacționeze și cer o supraveghere minimă. Procesele de muncă pot fi standardizate și prin reguli și reglementări. Rutina riguroasă de la McDonald's pentru prepararea unui hamburger este un astfel de exemplu.

**Standardizarea rezultatelor.** Chiar când supravegherea directă este minimă și procesele nu sunt standardizate, coordonarea se poate realiza prin standardizarea rezultatelor. Preocuparea se mută de la modul de lucru la îndeplinirea unor anumite standarde fizice sau economice. Muncitorilor de la un atelier mecanic li se cere să facă niște valve complexe care necesită perforare, strunjire și finisare. Specificațiile fizice ale valvelor sunt cele care vor dicta modul de coordonare a muncii. Standardizarea rezultatelor este adesea folosită pentru a coordona munca unor divizii separate, geografic sau pe produs. Directorii impun frecvent fiecărei divizii o anume cifră de profit. Acest standard dă siguranța că divizia "va trage cât poate" ca să contribuie la cifra de profit proiectată pentru întreaga companie. În consecință, bugetele pot fi considerate o formă de standardizare a rezultatelor.

**Standardizarea abilităților personale.** Când procesele și rezultatele nu pot fi standardizate, iar supravegherea directă nu este fezabilă, coordonarea se poate obține prin standardizarea abilităților personale. Situația este întâlnită în cazul tehnicienilor și specialiștilor. De exemplu, o echipă de chirurgie își poate coordona munca printr-o comunicare verbală minimă, grație gradului înalt de cunoaștere a domeniului celuilalt - chirurgi, anestezişti, asistente medicale - toți știu ce să aștepte unul de la altul datorită instruirii standardizate a fiecăruia. Programele MBA sunt proiectate pentru a oferi câteva abilități standardizate (de exemplu abilitatea de a citi un bilanț contabil) unor oameni cu diferite specialități funcționale.

**Adaptarea reciprocă.** Adaptarea reciprocă se bazează pe comunicarea informală pentru coordonarea activităților. Paradoxal, este folositoare pentru coordonarea celor mai simple și celor mai complexe diviziuni ale muncii. Imaginați-vă o micuță florărie care are un proprietar care și lucrează acolo, un vânzător și un curier. Este foarte probabil ca aceste persoane să-și coordoneze munca prin procese informale, adaptându-se reciproc la nevoile existente. La cealaltă extremă, să ne gândim la echipa directorială a oricărei corporații. Astfel de echipe sunt compuse din oameni cu studii diferite (finanțe, marketing) și sunt în situația de a gândi probleme nerutiniere. Din nou, adaptarea reciprocă este necesară pentru coordonarea eforturilor, deoarece standardizarea ar fi imposibilă.

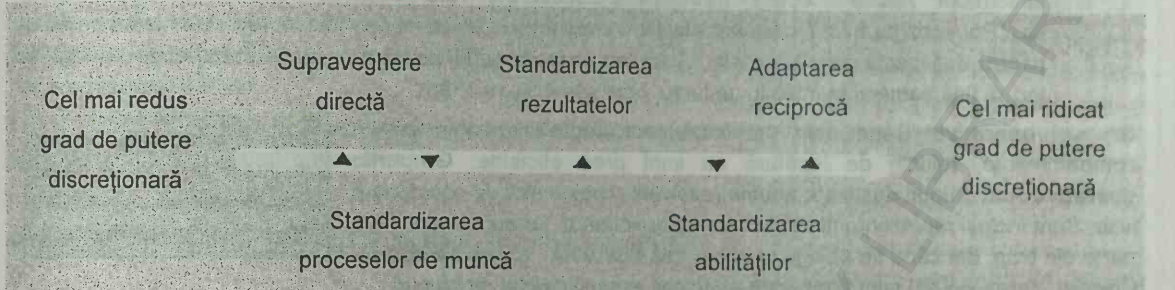
Acum, că am analizat cele cinci metode de bază în coordonarea activității distribuite pe compartimente, câteva comentarii nu sunt de prisos. După cum vedem în fig. 15.7, metodele pot fi cât de cât ordonate după criteriul *puterii discreționare* accesibile unui muncitor individual pentru o sarcină dată. Dacă se aplică strict, supravegherea lasă puțin loc puterii discreționare. Standardizarea proceselor și cea a rezultatelor, în această ordine, permit ceva mai multă autonomie. (Oricum, muncitorii isteți "păcălesc" astfel de standardizări). Standardizarea abilităților și adaptarea reciprocă pun chiar și mai multă putere de control în mâinile executanților de fapt. Evident, un restaurant McDonald's se plasează spre stânga acestui continuum, în timp ce uzinele W.L.Gore înclină spre dreapta.

Observați că metoda de coordonare folosită influențează proiectarea posturilor așa cum o face și diviziunea muncii. Pe măsură ce ne deplasăm de la stânga la dreapta pe continuumul coordonării crește potențialul de proiectare a unor posturi îmbogățite. În aceeași ordine de idei, o strategie de coordonare neadecvată poate distruge motivația intrinsecă a unui post. În mod tradițional, mare parte din munca profesioniștilor (cercetători și ingineri) este coordonată de propria standardizare a abilităților. Dacă șeful unui laborator de cercetare decide să coordoneze munca prin mai multă supraveghere directă, s-ar putea să scadă potențialul motivator al posturilor supravegheate, cele ale cercetătorilor. *Șeful* face munca pe care ar fi trebuit să o facă *ei*.

Folosirea diferitelor metode de coordonare tind să varieze de la un sector la altul în organizație. Aceste diferențe sunt consecințele modului în care munca a fost divizată. După cum am observat, managerii din eșaloanele superioare contează mult pe coordonarea prin adaptarea reciprocă. Când obligațiile sunt mai de rutină, cum este cazul în eșalonul inferior al subunității de producție, înclinăm să concepem coordonarea via supraveghere directă, standardizarea proceselor sau cea a rezultatelor.[9] Subunitățile de consultanță, încadrate cu specialiști, ca serviciul juridic sau departamentul de cercetare de marketing, se bazează pe o combinație de standardizare a abilităților și pe adaptare reciprocă.

FIGURA 15.7

**Metode de coordonare ca un continuum de putere discreționară a muncitorului**




Sursa: din Mintzberg, H. (1978). *The structuring of organization: A synthesis of the research.* Englewood Cliffs, NJ; Prentice-Hall, p. 198.

În fine, metodele de coordonare se pot schimba după cum o cere situația. Pe timp de pace sau în războaie de uzură, armata se bazează pe supraveghere directă într-un circuit de comandă strict. Însă această metodă de coordonare se poate dovedi ineficientă pentru unitățile în luptă sub bombardament masiv. Aici putem să ne imaginăm un sergent care dirijează prin radio un căpitan pentru a dirija focul de artilerie. Astfel de inversare a circuitului de comandă indică adaptarea reciprocă. Similar, tendința către autoconducere a echipelor de lucru urmărește să diminueze supravegherea directă și se concentrează pe adaptarea reciprocă a componenților.

## *Alte metode de coordonare*

Metodele de coordonare pe care le-am discutat mai sus sunt foarte elementare și sunt folosite de aproape orice organizație. În fond, unde găsim o organizație care să nu aibă ceva supraveghere, ceva standardizare și ceva adaptare reciprocă? Totuși, uneori, problemele de coordonare sunt de așa natură încât pentru rezolvarea lor sunt necesare mecanisme mai elaborate și mai personalizate. Constatarea este valabilă în special în cazul coordonării laterale între compartimente foarte diferențiate. Amintiți-vă că managerii unor astfel de compartimente pot avea viziuni foarte diferite în termeni obiectivelor, ritmului de lucru și stilului în relațiile interpersonale. Cel puțin la figurat, ei vorbesc frecvent "limbi diferite". Procesul prin care se obține coordonarea între compartimente este denumit **"integrare".**[10] O bună integrare realizează coordonarea fără a diminua diferențele care dau posibilitatea fiecăruia să-și facă bine munca lui.[11] Într-o firmă de înaltă tehnologie nu ne dorim ca relațiile între producție și inginerie să fie așa de confortabile încât să se piardă tensiunea inovativă.[12] În ordinea crescătoare a gradului de elaborare, trei metode de integrare sunt: rolurile de legătură, grupuri operative și integratorii permanente.[13]

> ***Integrare.*** *Procesul prin care se obține coordonarea între compartimente diferențiate.*

**Rolurile de legătură.** Un rol de legătură, într-un compartiment, este ocupat de o persoană care este desemnată să realizeze cordonarea cu un alt compartiment, ca parte a îndatoririlor sale. Cu alte cuvinte, este o persoană care alocă o parte din timpul său de muncă pentru legătura *part-time* între două compartimente. Uneori, celălalt compartiment poate acționa prin reciprocitate, nominalizându-și propria persoană de legătură. La o bibliotecă universitară, unora dintre bibliotecarii cei mai buni li se poate cere să servească drept persoane de legătură cu anumite facultăți sau compartimente academice. La rându-i, un compartiment academic poate desemna un membru al său să "țină legătura cu baza" de la bibliotecă. Este posibil și ca persoanele de legătură să-și aibă chiar sediul în compartimentul corespunzător. Laura Kozol este o ingineră proiectantă de la uzinele din Lynn, Massachusetts, ale firmei General Electric:

> ***Rol de legătură.*** *O persoană care este desemnată să asigure coordonarea între compartimentul propriu și un altul.*

Aflase că muncitorii din Clădirea 69 aveau dificultăţi în adaptarea proiectelor la posibilităţile maşinilor lor. "Am fost supărată foc pe ei, pentru toate greşelile care le făceau, cerându-mi apoi mie să le repar". Apoi a început să treacă pe la clădirea 69. "Vara trecută am stat acolo tot timpul" spune ea. "Pot vorbi cu băieţii care fac efectiv componentele. Asta-mi permite să văd ce-ar avea de făcut pentru a respecta cerinţele mele." Acum ea poate remedia pe loc o neconcordanţă dintr-o schiţă, în loc să ţină oamenii în întâlniri de lucru, note scrise şi amânări.[14]

**Grupuri operative.** Când apar probleme care implică simultan câteva compartimente, rolurile de legătură nu sunt prea eficiente. **Grupurile operative** sunt grupuri destinate anume rezolvării problemelor de coordonare ivite. Sunt incluşi reprezentanţi din fiecare compartiment, fie *permanent,* fie *o parte din timp*, dar când se ajunge la integrarea adecvată , grupul se dizolvă. Citicorp, Xerox şi Ford sunt firme care au folosit extensiv astfel de grupuri.

***Grupuri operative.*** *Grupuri destinate anume rezolvării problemelor de coordonare ivite între compartimente.*

## FIŢI DUMNEAVOASTRĂ MANAGERUL! *Spitalul suedez Karolinska*

Prestigiosul spital suedez Karolinska este amplasat în Stockholm. Spitalul a fost confruntat cu probleme financiare datorită reducerilor de 20% din subvenţia guvernamentală. Directorul la acea vreme, Jan Lindsten, se temea că îngrijirea pacienţilor va avea de suferit, reducerile fiind deja activate. Cu ajutorul grupului Boston Consulting, Lindsten a ajuns să înţeleagă că structurarea funcţională extremă contribuia la costurile ridicate. Recent, spitalul fusese descentralizat în 47 de departamente, fiecare concentrându-se pe propria specialitate. Ca rezultat, pacienţii petreceau prea mult timp în prea multe vizite pentru consultaţii, rătăcind printre departamente şi aşteptând să li se fixeze oră. Chiar când Lindsten a redus numărul departamentelor la 11, probleme de coordonare tot au rămas. A fost convins că s-ar putea implementa o structură mai eficientă. Ce credeţi?

**TEMÂNDU-SE CĂ REDUCEREA SUBVENŢIILOR GUVERNAMENTALE VA AFECTA ÎNGRIJIREA PACIENŢILOR, SPITALUL SUEDEZ KAROLINSKA A FĂCUT RESTRUCTURĂRI PENTRU A-ŞI ÎMBUNĂTĂŢI EFICIENŢA**

1. Care sunt câteva căi alternative de a gândi problemele spitalului altfel decât în termeni de specialităţi medicale?
2. Care sunt câteva inovaţii de proiectare care ar putea îmbunătăţi munca în echipă şi eficienţa în spital?

Pentru a afla ce s-a întâmplat la Karolinska, consultaţi **Agenda Managerului.**

---

Sursa: Adaptare după Jacob,R. (1995, 3 aprilie) "Lupta pentru a crea o organizaţie pentru secolul 21" *Fortune,* pp 90-99.

Echipele multidisciplinare şi cele care lucrează în sistem de autocontrol (capitolul 8) sunt de asemenea mijloace de obţinere a coordonării. Astfel de echipe solicită interacţiuni între angajaţi care altminteri ar fi operat fiecare în propriul vid independent. Echipele multidisciplinare sunt utile în special pentru realizarea coordonării la introducerea şi dezvoltarea produselor noi.

**Integratorii. Integratorii** sunt membri organizaţionali instalaţi permanent între două compartimente care au în mod clar nevoie de coordonare. Într-un sens, soluţionarea problemelor constituie întreaga lor normă. Integratorii sunt folositori în special în tratarea conflictelor între (1) departamente accentuat interdependente, (2) care au obiective şi orientări foarte diversificate, (3) într-un climat foarte ambiguu. O astfel de situaţie se găseşte în multe companii de înaltă tehnologie.[15] De exemplu, o companie de produse electronice poate introduce pe piaţă produse noi în fiecare lună. Aceasta este o sursă de încordare pentru compartimentul de fabricaţie, care ar avea nevoie de asistenţa proiectanţilor pentru a implementa produsele în fluxul tehnologic. Teoreticienii, pe de altă parte, contează pe cei de la fabricaţie ca să includă şi modificările de ultim moment datorate schimbărilor rapide în tehnologie. Situaţia cere insistent coordonare.

***Integratori.*** *Membri organizaţionali cu misiunea permanentă de a facilita coordonarea între compartimente.*

Integratorii raportează direct directorului căruia îi raportează și șefii celor două compartimente. În cazul ideal, ei sunt recompensați în funcție de succesul ambelor unități. Pentru acest post este necesar un tip special de persoană, din moment ce are mare responsabilitate, dar nici o autoritate directă. Integratorul trebuie să fie nepărtinitor, să "vorbească limba" ambelor compartimente și să se bazeze foarte mult pe puterea de expertiză.[16] Un inginer cu abilități interpersonale excelente poate fi un integrator eficient la firma de produse electronice.

Înainte de a merge mai departe, vă rog să vă uitați peste tableta **"Fiți dumneavoastră managerul!"** care descrie spitalul suedez Karolinska.

## CARACTERISTICI STRUCTURALE TRADIȚIONALE

Fiecare organizație este unică în modul exact în care face diviziunea și coordonarea muncii. Doar puține companii, spitale sau școli au structuri perfect identice. Așa încât ceea ce ne trebuie acum este o posibilitate eficientă de a rezuma efectele pe care diviziunea orizontală și cea verticală le au asupra structurii organizației. De-a lungul timpului, teoreticienii și practicienii managementului au căzut de acord asupra unui număr de caracteristici care pot rezuma structura organizațiilor.[17]

### *Aria de control*

*Aria de control. Numărul de subordonați supravegheați direct de un superior ierarhic.*

**Aria de control** este numărul de subordonați supravegheați direct de un superior ierarhic. Lucrul esențial legat de aria de control este următorul: cu cât este mai mare aria, cu atât este mai mic *potențialul* de coordonare prin supraveghere directă; când aria crește, scade atenția pe care supraveghetorul o poate acorda fiecărui subordonat. Când sarcinile de serviciu sunt de rutină, supravegherii directe îi ia locul coordonarea prin standardizarea proceselor sau rezultatelor. Astfel, la nivelurile inferioare din secțiile de producție o arie de control de peste 20 de subordonați nu este neobișnuită. În eșaloanele manageriale îndatoririle sunt mai puțin rutiniere și este necesar un timp corespunzător pentru adaptarea reciprocă, chiar informală; ca rezultat, aria de control la nivel mai înalt tinde să se micșoreze. La nivelurile organizaționale inferioare, șefului i se raportează de către muncitori provenind dintr-una sau câteva specializări profesionale. Când urcăm în ierarhie, șefului i se poate raporta de către subordonați cu specializări radical diferite. Un președinte de companie poate fi în situația de a trata cu vicepreședinții de la resurse umane, finanțe, producție și marketing. Din nou intervine complexitatea acestei activități, care dictează arii de control mai reduse.[18]

### *Plat față de înalt*

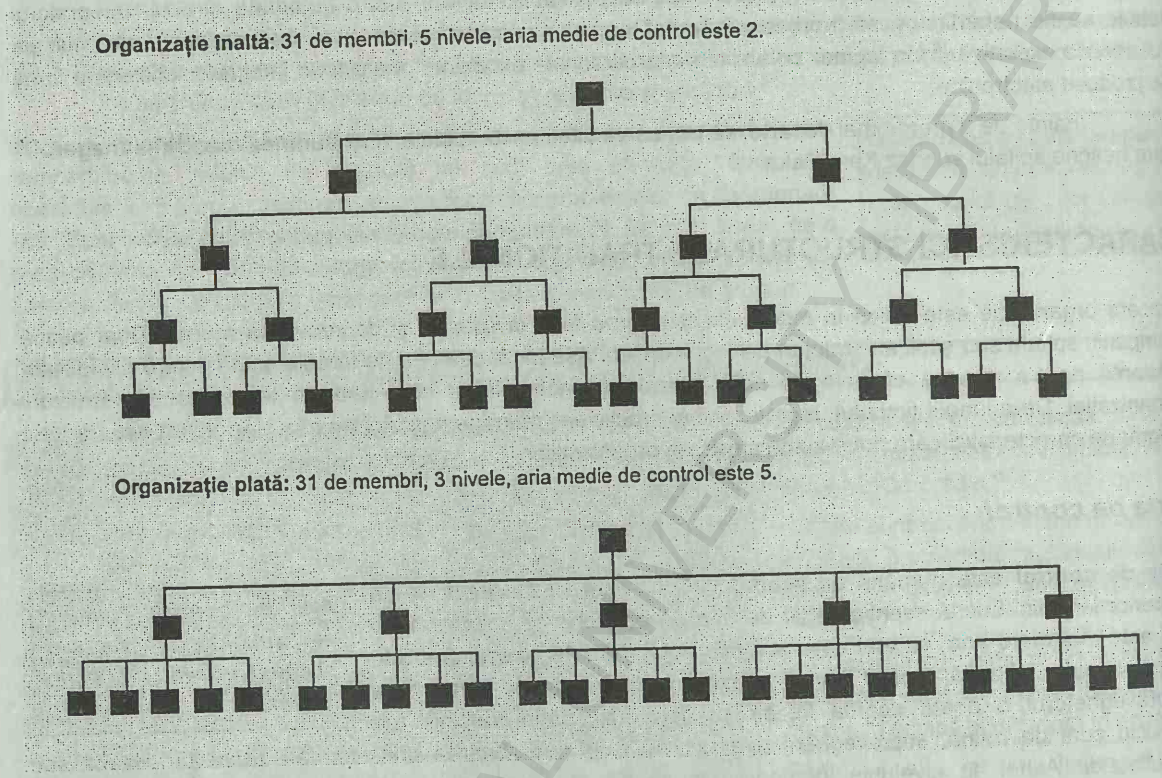
*Organizație plată. O organizație cu relativ puține niveluri ierarhice de autoritate.*

La dimensiuni constante, o organizație plată are comparativ puține niveluri ierarhice de autoritate, în timp ce o organizație înaltă are, tot comparativ, multe. Aplatizarea față de înălțimea organizației devine astfel un indice al diviziunii verticale a muncii. Este evident că, tot în condiții de dimensiuni constante, aplatizarea / înălțimea se asociază cu aria medie de control.

*Organizație înaltă. O organizație cu relativ multe niveluri ierarhice de autoritate.*

Așa cum se vede în fig. 15.8, ambele organizații schematizate au 31 de membri. Însă organizația înaltă are cinci niveluri ierarhice și o arie medie de control de două persoane, pe când acea plată are trei niveluri și o arie medie de cinci. Structurile mai plate tind să împingă puterile decizionale spre bază pentru că un număr dat de decizii se distribuie pe mai puține niveluri. În plus, structurile mai plate măresc în general coordonarea și comunicarea verticală.

FIGURA 15.8
**Relația dintre aria de control şi aplatizarea sau înălțimea organizațională**




Diferențe radicale în înălțimea organizațională pot exista chiar în cadrul aceleiaşi industrii. La Ford şi General Motors numărul nivelurilor între directorul general şi muncitorul din hală variază între 17 şi 22. La Toyota intervin numai 7 niveluri.[19] Unii analişti au susținut că tocmai această înălțime redusă justifică parțial abilitatea producătorului japonez în a aduce produsele pe piață mai repede. În ultimul timp a existat şi în America de Nord o tendință spre aplatizarea organizațiilor, în special prin reducere - un subiect pe care îl vom discuta pe scurt.

## *Formalizarea*

**Formalizarea** se referă la măsura în care rolurile de muncă sunt detaliat definite de către organizație.[20] O organizație extrem de formalizată va tolera prea puțină variație în modul în care membrii săi se achită de îndatoriri. Formalizarea decurge parțial din însăşi natura postului; cerințele la o linie de asamblare oferă o bună exemplificare. Însă mai interesantă este formalizarea care-şi are originile în regulile, reglementările şi procedurile pe care organizația decide să le implementeze. Mărturii ale unei astfel de formalizări sunt descrierile detaliate în scris ale posturilor, manualele de operare groase şi obligația de a "pune totul pe hârtie". Multe organizații guvernamentale folosesc această metodă de formalizare. Dar tot astfel procedează şi lanțul de fast food McDonald's:

> Regulile şi reglementările sunt literă de evanghelie la McDonald's. Biblia de operare a companiei are 385 de pagini descriind şi cea mai neînsemnată activitate din fiecare magazin. Manualul prescrie interzicerea anumitor obiecte - automate de țigări, de bomboane şi de acadele. Prescrie şi standarde stricte pentru ținuta personalului.

Bărbații trebuie să aibă părul scurt și pantofi negri, foarte lustruiți. Femeilor li se cere să-și țină părul în plasă și să folosească doar un machiaj foarte ușor. Șefului de magazin i se dă un memorator pentru întreținere, cu operații pentru fiecare zi a anului, cum ar fi "De uns și de ajustat cureaua de la curățitorul de cartofi"[21].

Nu mai este nevoie să spunem că o astfel de formalizare ajută compania să mențină standarde uniforme de calitate în ciuda globalizării operațiunilor. Uneori, pare excesiv. Poate din acest motiv atât de multe angajate de la fast food ignoră regula plasei de păr. Un document al Departamentului de energie al Statelor Unite detaliază pe 317 pagini cum să se schimbe un bec într-o zonă cu radioactivitate și specifică în acest sens atribuțiuni pentru 43 de persoane.[22]

## *Centralizarea*

**Centralizarea** se referă la măsura în care puterea decizională este localizată într-o anumită parte a organizației. În cea mai centralizată organizație puterea pentru toate deciziile cheie o deține un singur individ, bunăoară - președintele. Într-o organizație ceva mai descentralizată, puterea decizională se dispersează prin circuitul ierarhic și între departamente. Un observator sugerează că limitările creierului uman sunt adesea cele care promovează descentralizarea:

*Centralizarea. Măsura în care puterea decizională este localizată într-o anume parte a organizației.*

La Food Lion, cumpărarea este centralizată, dar managerii locali au autonomia de a sta aproape de clienți.

Cum poate un agent comercial din Bagdad să explice natura clienților săi unui manager din Birmingham? Uneori informația poate fi transmisă unui centru, dar lipsa capacității cognitive (capacitate cerebrală) împiedică înțelegerea ei în acel centru. Cum ar putea președintele unui conglomerat de corporații să înțeleagă informațiile despre, să zicem, 100 de linii de produse diferite? Chiar dacă i s-ar scrie un raport despre fiecare, n-ar avea timp să le studieze pe toate.[23]

Desigur, capacitatea directorilor de procesare a informației nu este singurul factor care dictează gradul de centralizare. În unele organizații se urmărește în mod conștient un climat mai participativ prin descentralizare. Bill Gore gândește explicit în acest fel. În altele, managementul de vârf ar putea dori să mențină un control mai strict, optând pentru o centralizare mai puternică. Una dintre inovațiile lui Ray Kroc a fost să nu permită francize *regionale*, care ar fi putut deveni puternice și ar fi pus în discuție principiile de bază ale firmei.[24] Lanțul de supermagazine de succes Food Lion, cu sediul în Carolina de Nord, s-a descentralizat o dată cu extinderea, dând managerilor locali mai multă autonomie, cu scopul de a-i "ține aproape" de clienți și a face față diferențelor regionale. Totuși, stilul de servire, amenajarea și construcția magazinelor au rămas centralizate pentru a menține eficiența și a limita costurile. În plus, iluminatul în cele 1014 magazine din 14 state este centralizat prin control computerizat.[25]

Hewlett-Packard, producător de computere, imprimante și aparate video interactive contează de mult timp pe meritele descentralizării pentru a încuraja inovația și creativitatea în domeniul tehnologiei înalte:

> Directorii de la H-P au un grad de libertate demn de invidiat. Un lucru este clar, ei sunt autorizați să reinvestească după cum cred capitalul generat sub autoritatea proprie. Pot ataca piața după cum consideră, în loc să aștepte, ca sclavii, ordine care să-i reducă la simple piese componente în măreața strategie a corporației. Managerul general al diviziei de produse video, Jim Olson, spune: " Nu ne simțim credincioși nici unei alte părți din H-P. Ne simțim credincioși clientului."[26]

După cum vedeți în tableta "**În obiectiv:** *KFC, Levi Strauss centralizează unele activități*", gradul optim de centralizare ar trebui să pună puterea decizională acolo unde sunt localizate cele mai bune *cunoștințe* despre obiectul deciziei. Frecvent, aceasta înseamnă descentralizarea funcțiunilor privind contactul direct cu clientul și centralizarea funcțiunilor cu orientare mai mult spre interiorul organizației (de exemplu MIS, Management Information System).

## *ÎN OBIECTIV: KFC și Levi Strauss centralizează unele activități*

Chiar dacă managementul descentralizat este din ce în ce mai popular printre corporații, el are și părți întunecate. Să ne gândim la această istorisire de avertisment: KFC avea în minte o mâncare mai gustoasă și clienți mai mulțumiți când a renunțat la un efort coordonat de îmbunătățire a calității pentru cele 2 000 de restaurante ale sale, în urmă cu doi ani. În schimb a obținut o învălmășeală birocratică, inclusiv trei planuri diferite pentru îmbunătățirea serviciilor la scară națională. Divizile regionale autonome nu au reușit să-și coordoneze eforturile. "Era atâta redundanță încât procesul a devenit disfuncțional" spune E.A. Meagher III, vicepreședintele unității PepsiCo Inc.

KFC a găsit că centralizarea sporită a anumitor funcții a îmbunătățit coordonarea și servirea clienților.

Confruntate fiind cu aceeași problemă, un număr crescând de companii americane își reimpun în prezent autoritatea asupra unei întregi game de activități de corporație. Desigur, " a ajunge aproape de client" îndepărtând puterea de la sediul central este o idee care continuă să câștige popularitate în multe companii, inclusiv în cele multinaționale care transferă în străinătate departamente care au afaceri globale. Dar numeroase companii consideră că autonomia crescută poate crea "un set diferit de probleme", după cum spune Bill Eaton, vicepreședinte și șef de informații la Levi Strauss & Co. Dl. Eaton înlocuiește acum șase sisteme separate de computere pentru procesarea comenzilor cu unul singur, sub control centralizat. Sistemele erau un rezultat al creării de unități separate pentru fiecare linie de produse de confecții, la începutul anilor '80. "Levi Strauss a renunțat la această mișcare pentru că mulți detailiști s-au plâns că trebuie să lucreze cu o pletoră de divizii, fiecare cu procedurile sale, ca să cumpere produsele companiei": spune dl. Eaton.

KFC încearcă să orchestreze mai bine și să controleze proiectele comune ale diviziilor sale. "Directorii de divizie au început să colaboreze mai strâns din primăvara trecută și acum se trimit delegați din câteva divizii pentru echipe de lucru. Proiectele ajung mai repede la finalizare. Există o comunicare mai bună., așteptările sunt mai realiste și economisim bani" spune dl. Meagher.

Companiile își propun în continuare să descentralizeze operațiunile "cele mai apropiate de client", cele care de fapt vând produsul - pentru că își dau seama că "trebuie să se miște mai iute pe piață", spune Jim Down, care conduce birourile din Boston ale companiei Mercer Management Consulting Inc. Dar, în același timp, companiile își consolidează funcțiunile interne mai puțin vizibile, cum ar fi cea de personal, unde se pot face masive economii de scară, adaugă John J. Parkington, care conduce cercetarea organizațională pentru consultanții din Wyatt Co., în New York.

---

Sursa: Extras din Fuchsberg, G. (1992, 9 decembrie), Managementul descentralizat poate avea problemele sale, *The Wall Street Journal*, pp 81, 88.

### *Complexitatea*

*Complexitatea. Măsura în care o organizație împarte munca vertical, orizontal și geografic.*

**Complexitatea** se referă la măsura în care organizațiile împart munca vertical, orizontal și geografic.[27] O organizație destul de simplă va avea doar câteva niveluri manageriale (diviziune verticală) și nu prea multe titluri separate pentru posturile sale (diviziune orizontală). În plus, posturile vor fi grupate într-un mic număr de compartimente și munca va fi făcută într-un singur loc (diviziune geografică). La cealaltă extremă, o organizație foarte complexă va fi înaltă, va avea un mare număr de titluri ale posturilor și de departamente și va fi răspândită prin întreaga lume. Caracteristica esențială a complexității este varietatea - pe măsură ce organizația devine mai complexă, are mai multe feluri de oameni efectuând mai multe feluri de activități în mai multe locuri, fie că acestea sunt departamente sau teritorii geografice.

## REACȚIILE ANGAJAȚILOR LA CARACTERISTICILE STRUCTURALE

Care sunt implicațiile caracteristicilor structurale pentru satisfacția în muncă a angajaților? Literatura de specialitate ne pune la dispoziție câteva răspunsuri la această importantă întrebare.[28]

Nu există o asociație simplă între înălțime / aplatizare și satisfacția profesională. Managerii din organizațiile cu mai puțin de 5 000 de salariați par să fie mai mulțumiți când operează în structuri mai plate. Cei din organizații de peste 5 000 de salariați, dimpotrivă, par mai fericiți în structuri mai înalte.[29] Am făcut deja observația că organizațiile mai mari tind să fie mai înalte. Aceasta sugerează că excepțiile de la regulă (adică organizațiile mici dar înalte sau cele mari dar plate) trezesc insatisfacția. În primele, managerii ar avea prea puține oportunități decizionale. În celelalte, coordonarea poate ajunge atât de neadecvată încât să genereze ambiguitatea rolurilor.

Formalizarea produce adesea insatisfacții în muncă, cu excepția indivizilor care au mare nevoie de siguranța pe care o dau regulile.[30] Formalizarea este o problemă deosebită pentru ocupanții rolurilor de interfață, care trebuie să trateze direct cu persoane din afara organizației.[31] Agenții comerciali, lucrătorii sociali și grefierii din tribunale constată că trebuie să respecte reguli și bariere care dăunează relațiilor cu clienții și le provoacă multe deziluzii.

Nu există o relație simplă, liniară, nici între gradul de centralizare organizațională și satisfacția profesională. Aceasta deoarece pentru diferite subunități și pentru diferite tipuri de organizații sunt adecvate diferite grade de centralizare.

Există foarte puține studii asupra reacțiilor individuale la variația ariei de control. Totuși, un studiu asupra agenților comerciali a constatat că ambiguitatea rolului a crescut pe măsură ce tot mai mulți raportau aceluiași manager.[32] Deci, arii prea largi pot avea partea lor de contribuție la probleme de coordonare și comunicare. Pe de altă parte, arii foarte înguste de control reduc autonomia salariaților și provoacă insatisfacție, în special la personalul bine instruit și experimentat.

Un important mecanism prin care caracteristicile structurale influențează satisfacția profesională este proiectarea postului.[33] Am văzut înainte că proiectarea postului este influențată de modul în care munca este divizată și coordonată. De exemplu, extrema divizare a muncii reduce varietatea sarcinilor din fiecare post și generează insatisfacții. Analog, coordonarea acestei munci divizate, printr-o formalizare puternică, are ca efect tot reducerea autonomiei și stimularea insatisfacției. Se evidențiază și de această dată relația intimă între structură și proiectarea postului.

## ÎN REZUMAT STRUCTURA - ORGANICĂ FAȚĂ DE CEA MECANICISTĂ

Există vreo relație naturală între diversele caracteristici structurale pe care le-am analizat până acum? Există vreo posibilitate de a rezuma tendințele lor de asociere?

Dacă vă întoarceți cu gândul la primul capitol al cărții, vă veți aminti cum recomandările inițiale despre management înclinau să pună accent pe specializarea angajaților alături de un grad înalt de control și coordonare. Aceste teme erau comune teoreticienilor managementului clasic, în managementul științific al lui Taylor și în birocrația lui Weber. Pe de altă parte, vă veți aminti cum curentul de gândire având tendința de a pune accent pe relațiile umane a detectat câteva dintre problemele la care pot duce specializarea și controlul - plictiseală, resentimente, motivație scăzută. În consecință, avocații relațiilor umane preferau sisteme mai flexibile de management, comunicare deschisă, participarea angajaților etc. (vezi "**În obiectiv: Globalitatea - *Birocrația în stil japonez la New United Motor Manufacturing, Inc.***").

***Structuri mecaniciste.*** *Structuri organizaționale caracterizate prin înălțime, specializare, centralizare și formalizare.*

În general, teoreticienii clasici au înclinat să favorizeze **structurile mecaniciste.**[34] După cum demonstrează fig. 15.9, aceste structuri tind către înălțime, arie de control îngustă, specializare, grad mare de centralizare și de formalizare. Celelalte aspecte structurale și de personal din figură completează aceste prescripții de bază. Prin analogie, organizația este structurată ca un instrument mecanic, fiecare parte servind o funcțiune separată, fiecare parte fiind în strânsă coordonare cu celelalte. Vorbind în general, structurile funcționale sunt mai degrabă mecaniciste.

**FIGURA 15.9**

**Structuri mecaniciste și organice**

| Caracteristici organizaționale | Tipuri de structuri organizaționale | |
|---|---|---|
| Indicator | Organică | Mecanicistă |
| Arie de control | largă | îngustă |
| Numărul nivelurilor de autoritate | puține | multe |
| Raportul personal administrativ/productiv | mare | mic |
| Perioada în care angajatul dispune de resurse | lungă | scurtă |
| Gradul de centralizare în procesul decizional | scăzut | înalt |
| Proporția celor care au posibilitatea să interacționeze cu membrii altor departamente | mare | mică |
| Cantitatea de reguli formale | mică | mare |
| Specificitatea obiectivelor unui post | mică | mare |
| Specificitatea activităților cerute | mică | mare |
| Conținutul comunicărilor | sfaturi și informații | instrucțiuni și decizii |
| Gama recompenselor | îngustă | largă |
| Gama nivelurilor de calificare | îngustă | largă |
| Autoritatea bazată pe cunoaștere | mare | mică |
| Autoritatea bazată pe poziție | mică | mare |

Sursa: din Seiler, J.A. (1967). *Systems analysis in organizational behaviour.* Homewood, IL: Irwin, p. 168.

***Structuri organice.*** *Structuri organizaționale caracterizate prin aplatizare, descentralizare, specializare și formalizare reduse.*

Vom construi contrastul structurilor mecaniciste cu ajutorul structurilor organice. După cum se arată în fig. 15.9, structurile organice tind să favorizeze arii mai largi de control, descentralizare, mai puține niveluri de autoritate, specializare și formalizare. Flexibilitatea și comunicarea informală sunt preferate rigidității și circuitului ierarhic strict. Astfel, structurile organice concordă mai mult cu cele dictate de curentul de gândire orientat către relații umane.

Vorbind în general, forma matriceală este organică.

***ÎN OBIECTIV: GLOBALITATEA; Birocrație în stil japonez: New United Motor Manufacturing, Inc.***

Mediul de lucru extrem de birocratic, înregimentat, a fost adesea criticat ca fiind factor de alienare şi de demotivare. Paul Adler s-a decis să studieze o excepție evidentă de la această prezumție, compania New United Motor Manufacturing, Inc. (NUMMI). NUMMI este o societate mixtă între Toyota şi General Motors (GM). Cu sediul în Fremont, California, ea a început să opereze în 1984 şi în prezent produce Chevrolet Geo Prizm, Toyota Corolla şi camionul cu platformă Toyota Tacoma. Proiectarea şi operarea companiei se bazează pe Toyota Production System, un stil de "management japonez", dezvoltat în Japonia de uzinele Toyota din Takaoka. Majoritatea forței de muncă sindicalizate a fost angajată la fosta uzină a companiei GM, pe acelaşi loc. Aceasta a avut rezultate dezavantajoase la calitate, productivitate şi relații de muncă. Când s-a închis, în 1982, suferea de un absenteism de 20% lunea şi vinerea şi avea sute de reclamații nerezolvate. Scurt timp după ce şi-a intrat în ritm, NUMMI a atins o productivitate mai mare decât orice altă uzină a lui GM. Calitatea producției sale, măsurată cu standarde independente, a devenit şi ea remarcabilă. Iar forța de muncă? Absenteismul a avut o medie de 3% , rata fluctuației este scăzută, iar în sondajele de atitudine ale companiei angajații îşi declară satisfacția în muncă. Cam 90% dintre anagajați participă la sistemul de sugestii din firmă.

Acest rezultat este oarecum surprinzător, având în vedere designul posturilor extrem de mecanicist şi disciplina muncii atât de severă de la NUMMI. Posturile sunt extrem de rigid organizate, chiar judecate după standardele tip linie de asamblare. Activitățile sunt foarte înguste ca arie şi cele mai multe iau mai puțin de un minut. Regula este standardizarea gest-cu-gest şi există proceduri formalizate pentru a garanta că aceste metode de lucru sunt identice printre angajați şi ture. Durata ciclului pentru o activitate este foarte scurtă deşi cei mai mulți angajați se rotesc pe două-trei posturi în fiecare zi. Penalizările pentru absenteism sunt severe.

Adler observă că unii critici ai tehnicilor japoneze de management au citat ultra-taylorismul şi "managementul prin stres". Deşi posturile de la NUMMI sunt ultra-tayloriste, Adler a găsit prea puține dovezi ale managementului prin stres.

Folosind stilul japonez de management, Toyota şi General Motors şi-au combinat eforturile pentru a produce noua Geo Prism.

Cercetarea sa a găsit câteva motive pentru succesul lui NUMMI, în ciuda structurii sale atât de mecaniciste. În primul rând, proiectarea posturilor nu este pusă pe hârtie de departamentul de inginerie industrială, ca în cele mai multe uzine. În schimb, muncitorii sunt învățați să-şi normeze propria muncă cu cronometre şi să compare diversele proceduri în termeni de eficiență. Din acest punct de vedere aici este un taylorism mai degrabă democratic decât despotic. Dacă se descoperă un procedeu mai eficient, acesta este oficializat prin formalizare. În plus, echipa managerială a avut eficiență în a promova o cultură care subliniază avantajele birocrației pentru a obține produse standardizate şi minimalizează folosirea ei ca metodă de control al muncitorilor. Adler defineşte rezultatele ca o "birocrație a învățării", un sistem în care atât angajații cât şi managerii văd care este înțelepciunea de a îmbunătăți continuu şi dețin de fapt o procedură standardizată pentru a acționa.

---

Sursa: Adler, P.S. (1993) The Learning Bureaucracy: NUMMI, *Research in Organizational Behavior, 15*, pp 111-194; Adler, P.S. & Cole, R. E. (1993) Designed for learning: A tale of two auto plants. *Sloan Management Review*, 85-94.

Etichetele de mecaniciste şi organice reprezintă extreme teoretice, iar structurile pot şi intră între extreme. Dar este una dintre structuri superioară celeilalte? Pentru a răspunde, opriți-vă un moment şi gândiți-vă la structurile celor două companii pe care le-am comparat în vinieta din deschiderea capitolului. La nivel de restaurant, McDonald's este structurat foarte mecanicist. Această structură are sens pe deplin pentru activitatea mai degrabă de rutină de a livra o mâncare simplă şi convenabilă câtorva mii de oameni zilnic, cu o calitate şi o viteză uniforme. Bineînțeles, sediul firmei, care tratează sarcini mai puțin rutiniere (dezvoltarea produselor, planificarea strategică), este structurat mai organic. W.L.Gore & Associates fabrică şi dezvoltă produse care sunt foarte dependente de înalta tehnologie aflată în veşnică schimbare. În plus, fondatorul său disprețuia birocrația. O structură organică se potriveşte perfect companiei Gore.

În general, structurile pronunțat mecaniciste sunt mai potrivite când mediul firmei este mai stabil şi tehnologia sa mai rutinieră. Structurile organice funcționează mai bine când mediul este mai puțin stabil şi tehnologia mai puțin rutinieră. Vom examina aceste chestiuni mai detaliat în capitolul următor. Deocamdată este destul să mărturisim că nu există un mod de organizare care să fie taxat "cel mai bun".

## ORGANIZAȚIILE-REȚEA

*Organizații-rețea. Legături între organizații specializate care pentru coordonare se bizuie foarte mult pe mecanismele pieței.*

Ultimii ani au fost martorii apariției unor structuri noi, mai accentuat organice. Competiția globală şi deregularizarea[a] ca şi progresele în tehnologie şi comunicații sunt cele care motivează aceste structuri. Tipic este ca prin îndepărtarea birocrației nenecesare şi descentralizarea deciziei să se ajungă la o organizație mai adaptabilă. Un caz mai aproape de extremă este cel al apariției organizațiilor-rețea. În **organizațiile-rețea**, diversele funcțiuni sunt coordonate la fel de mult prin mecanisme de piață ca şi prin manageri şi linii formale de autoritate.[35] Deci, accentul se pune pe cine ce poate face mai eficient şi economic, iar nu pe legăturile rigide impuse de organigramă. Toate activele folosite la producerea unui produs finit sau a unui serviciu sunt prezente în rețea ca un întreg, nu "ținute acasă" de către o singură firmă. În mod ideal, membrii rețelei cooperează, împărtăşesc informații şi îşi personalizează serviciile pentru a satisface necesitățile rețelei.

În rețele stabile, firmele din centrul rețelei care sunt compartimentate pe funcțiuni, pe produs sau alt criteriu, contractează unele funcțiuni către parteneri preferențiali astfel încât ele însele să se poată concentra pe ceea ce pot face mai bine (vezi partea stângă din fig. 15.10). Firmei Chrysler i se furnizează scaunele de automobil de către o firmă din amonte pe fluxul tehnologic, care face şi toate studiile asociate cu şederea în maşină. Nike, compania de echipament sportiv, colaborează îndeaproape cu producători din Coreea, Tailanda şi China, concentrându-şi eforturile proprii pe cercetare şi dezvoltare.

Cele mai interesante rețele sunt cele dinamice, ilustrate în partea dreaptă a fig. 15.10. O "firmă-broker" care are o idee bună inventează o rețea în care o mare parte din muncă este făcută de parteneri, care se pot schimba în timp sau o dată cu schimbarea proiectului. Editurile contemporane sunt un bun exemplu. Aceste firme nu angajează autori, nu tipăresc cărți şi nici nu le distribuie pe piață. În schimb, ele se specializează în a face contracte cu autori pentru un anume proiect - oferind asistență pentru derulare - şi în a face marketing pentru produsul finit. Tipărirea, distribuirea şi unele activități editoriale şi de design sunt efectuate de alții din rețea. Astfel de rețele nu sunt noi, fiind folosite de ani de zile în domeniile modei şi cinematografiei. Însă acum mai multe firme din alte domenii, cum ar fi computerele şi biotehnologia, adoptă forme de rețea.

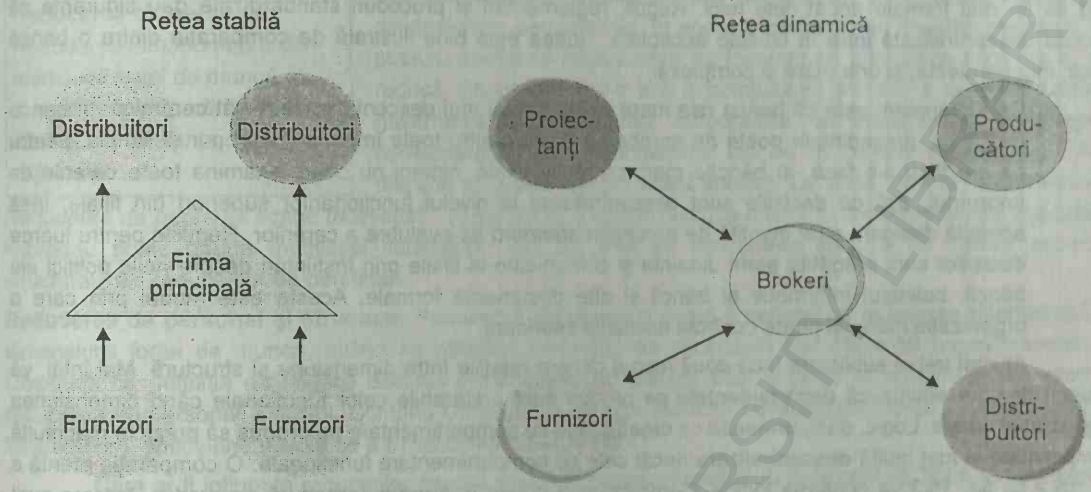
După cum spuneam, avantajele cheie ale organizației-rețea sunt flexibilitatea şi adaptabilitatea. Rețeaua dinamică este chiar mai flexibilă decât o matrice. Rețelele permit şi specializarea organizațiilor în ceea ce fac ele mai bine. În rețeaua sa, Chysler s-a poziționat intenționat ca producător de automobile, nu ca producător de scaune de automobil; în schimb, furnizorul său este puternic stimulat pentru a se specializa în produsul său, scaune, deoarece Chrysler este un client bun şi stabil.

---

[a] NT Deregularizarea (deregulation) este un fenomen economic frecvent în viața economică din ultimii ani a Statelor Unite şi constă din abrogarea unor legi care limitează posibilitățile de extindere ale întreprinderilor.

FIGURA 15.10

Tipuri de organizație-rețea




Sursa: Miles, R. E., & Snow, C. C. (1992, vara). California Management Review, p. 53-72.

Organizațiile-rețea se confruntă cu câteva probleme speciale.[36] Rețele stabile se pot deteriora când companiile care lucrează cu firma centrală alocă atât de mult din efortul lor acesteia încât se izolează de cererile pieței normale. Astfel devin "leneșe" , ceea ce are ca rezultat pierderea avantajului tehnologic. Rețelele dinamice pierd avantajul organicității când devin strict legaliste, secretoase și prea legate de alți parteneri. Industria computerelor, inclusiv IBM și Apple, trec prin astfel de încercări în prezent cu aranjamentele din rețea.

## IMPACTUL DIMENSIUNII

Este o banalitate observația că gigantul General Motors Corporation este structurat diferit de un chioșc care închiriază casete video. Dar care este influența dimensiunii organizației (măsurată în număr de angajați) asupra structurii?[37]

### *Dimensiune și structură*

În general, organizațiile mari sunt mai complexe decât cele mici.[38] Este improbabil ca o organizație mică să aibă propriul departament juridic sau grup de studiere a pieței, aceste activități urmând să fie cel mai adesea contractate cu firme specializate. Economiile de scară dau posibilitatea organizațiilor mari să îndeplinească ele însele aceste funcțiuni, dar cu creșterea în consecință a numărului de compartimente, titluri și poziții. În schimb, specializarea orizontală stimulează nevoia de complexitate suplimentară sub forma numirii integratorilor sau a creării compartimentelor de planificare. Pe măsură ce specializarea crește, trebuie adăugate niveluri de management (făcând organizația mai înaltă) astfel încât aria de control să nu "scape din mână".[39] Repet, dimensiunea este asociată cu complexitatea mărită.

Complexitatea înseamnă probleme de cordonare în ciuda integratorilor, compartimentelor de planificare și altele asemenea. Aici intervin alte caracteristici structurale. În general, organizațiile mai mari sunt mai puțin centralizate decât cele mici.[40] Într-o companie mică președintele poate fi implicat în toate deciziile, în afara celor mai neînsemnate. Într-o companie mare, președintele care ar proceda la fel ar fi

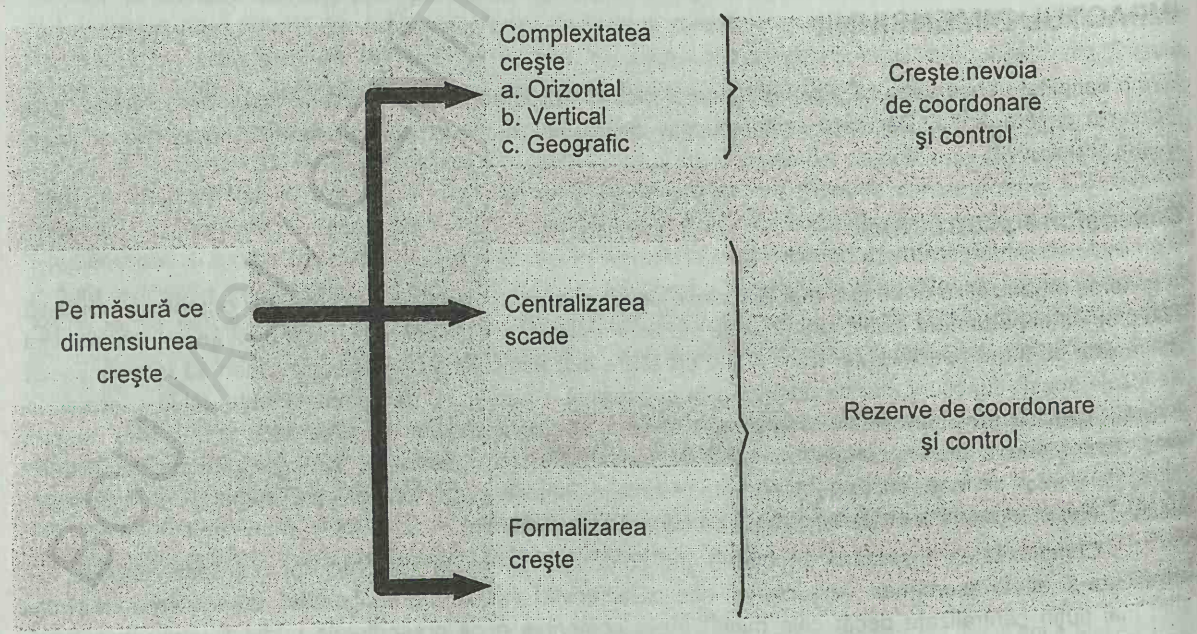
copleşit şi deciziile nu s-ar mai putea lua la timp. În plus, deoarece organizațiile mari sunt şi mai înalte, echipa managerială de vârf este şi prea departe de acțiune pentru a putea lua multe decizii operaționale. Cum poate fi menținut controlul în situația descentralizării? Răspunsul este formalizarea - organizațiile mari tind să fie mai formale decât cele mici. Reguli, reglementări şi proceduri standardizate dau siguranța că decizia descentralizată intră în limitele acceptate. Ideea este bine ilustrată de comparația dintre o bancă mică, independentă, şi una mare şi complexă:

> Ce-i interesant este că banca cea mare poate fi mult mai descentralizată decât cea mică. În banca cea mică, preşedintele poate da aprobarea finală pentru toate împrumuturile, pur şi simplu, pentru că are timp s-o facă. În băncile mari, cu multe filiale, nimeni nu poate examina toate cererile de împrumut, aşa că deciziile sunt descentralizate la nivelul funcționarilor superiori din filiale. Însă această delegare este însoțită de *proceduri standard* de evaluare a cererilor. Regulile pentru luarea deciziilor sunt pregătite atent dinainte şi comunicate la filiale prin înştiințări despre noile politici ale băncii, buletinul informativ al băncii şi alte documente formale. Acesta este modul prin care o organizație mare îşi poate controla nivelurile inferioare.[41]

Ar mai trebui subliniate încă două lucruri despre relațiile între dimensiune şi structură. Mai întâi, vă aduceți desigur aminte că departamentele pe produs sunt preferabile celor funcționale când dimensiunea organizației creşte. Logic, deci, urmează ca organizațiile cu compartimentare pe produs să prezinte mai multă complexitate şi mai multă descentralizare decât cele cu compartimentare funcțională. O comparație atentă a fig. 15.2 cu fig. 15.3 va confirma logica. Complexitatea creşte în firma cu structură pe produs, în care sunt duplicate cercetarea, producția, marketingul. În plus, din moment ce fiecare linie de produs este practic autonomă, deciziile se pot lua la un nivel organizațional mai coborât.

Trebuie să spunem că dimensiunea este doar unul din determinanții structurii organizaționale. Chiar şi la o dimensiune dată, organizațiile pot necesita structuri diferite pentru a-şi maximiza eficiența. În capitolul următor vom examina alți determinanți ai structurii, în special tehnologia şi presiunile din mediul firmei. Fig. 15.11 rezumă relația dintre dimensiune şi variabilele structurale.

**FIGURA 15.11**
**Relația între dimensiune şi structură**



## *Reducerea de personal (Downsizing)*

*Reducerea de personal. Reducerea intenționată a dimensiunii forței de muncă cu scopul de a îmbunătăți eficacitatea sau eficiența organizațională.*

Una din tendințele organizaționale din anii '80 și '90 a fost reducerea dimensiunilor personalului. În această perioadă au dispărut milioane de posturi, pentru că organizațiile au încercat să încurajeze eficiența și să reducă din costuri într-o eră a competiției globale, a deregularizărilor guvernamentale, asalturilor corporatiste, schimbărilor în preferințele consumatorilor și a tehnologiilor din ce în ce mai avansate.[42] Am discutat și înainte despre acest subiect. De pildă, tableta **"În obiectiv - *Reducerea de personal scade motivația?***" (capitolul 6) a luat în discuție modul în care o reducere executată impropriu poate dăuna motivației salariaților. Aici aș vrea să concentrez discuția pe câteva aspecte structurale ale reducerilor de personal.

**Reducerea de personal și structura.** Reducerea de personal poate fi definită ca reducerea intenționată a dimensiunii forței de muncă, având ca obiectiv îmbunătățirea eficacității sau eficienței organizaționale.[43] Observați că definiția nu implică declinul posibilităților companiei, deși o piață în scădere poate motiva reducerea de personal. De fapt, Compaq Computer a anunțat reduceri substanțiale într-un an de venituri și livrări record, anticipând nevoia de a fi mai competitivă în viitor.[44]

Care ar fi influența reducerilor asupra structurii organizaționale? Ar fi tentant să "dăm filmul înapoi" în fig. 15.11 și să spunem, pur și simplu, că pe măsură ce dimensiunea *scade*, firma ar trebui să-și reducă din complexitate, să centralizeze și să devină mai puțin formalizată. O astfel de logică poate funcționa în cazul unei reduceri foarte simple. Însă observați-i limitările. În primul rând, câteva din condițiile menționate ca încurajând reducerile sunt condiții *noi*, nu simple contrarii ale factorilor care au dus la creșterea organizațională în trecut. De exemplu, deregularizările au creat o castă complet nouă de competitori în domeniile bancar și de telecomunicații. În al doilea rând, logica derulării inverse în fig. 15.11 presupune că reducerile au loc proporțional în toate componentele organizației. După cum probabil știți, lucrurile nu stau așa în ultima vreme. Posturile manageriale și administrative au fost reduse în mod disproporționat în cele mai recente cazuri, din motive variind de la salariile lor mari, la îmbunătățiri în tehnologia informațiilor. Consecința este că o structură nouă, redusă, nu arată neapărat ca o mini-versiune a structurii vechi.

Reducerea poate fi realizată în multe feluri. Deși eliberările din post sunt obișnuite, unele organizații au contat mai mult pe înghețarea angajărilor și pe ieșirile naturale. În practică, reducerea de personal este adesea însoțită de reducerea complexității verticale sau orizontale. Pe verticală au fost îndepărtate niveluri manageriale, pentru a face organizația mai plată. Așa ceva are sens când tehnologia informatică le dă posibilitatea managerilor rămași să monitorizeze mai eficient performanțele subordonaților lor. Și echipele care lucrează prin autoconducere (capitolul 8) pot acționa ca substiut pentru un nivel de management. Pe orizontală funcțiunile pot fi combinate ( de ex. verificarea și controlul calității) sau îndepărtate cu totul, fiind îndeplinite prin contract de către o altă firmă.

**Probleme cu reducerile de personal.** Experiența și cercetările arată că multe companii nu au făcut treabă bună în anticiparea și ținerea sub control a consecințelor structurale și umane ale reducerilor de personal. Când sunt în fața unui declin serios, organizațiile manifestă o înclinație clară spre a deveni mai mecaniciste, în special mai formalizate și centralizate.[45] Regulile sunt mai îndeaproape urmărite și managerii de la niveluri mai înalte iau parte la elaborarea deciziilor de zi cu zi. Schimbarea poate fi utilă pentru a pune din nou organizația pe făgaș, dar poate să și reducă flexibilitatea tocmai când este mai necesară. O regulă utilă este să evităm formalizarea și centralizarea nenecesare în chestiuni care ar putea avea un impact negativ asupra clienților. Cu alte cuvinte, să nu lăsăm încordările din interior să dăuneze relațiilor cu exteriorul firmei.

O tactică este de a reduce substanțial sau chiar a elimina compartimente întregi de consilieri administrativi la nivel central. Compartimentul de resurse umane poate fi redus, iar cel juridic eliminat. Multe astfel de unități administrative au devenit în timp supraaglomerate și sunt cunoscute ca surse de izolare a directorilor de preocupările diviziilor și de birocratizare a procesului decizional. Astfel stând lucrurile, reducerea poate conduce la descentralizare, dând managerilor de linie mai multă putere și accelerând luarea deciziilor. Pe de altă parte, unele firme au eliminat astfel de poziții și apoi s-au răzgândit, angajând

consultanți pentru a face aceeaşi muncă. Contractarea unor activități poate fi o strategie viabilă, dar este limpede că unele aranjamente pentru consultanță se dovedesc mai costisitoare decât compartimentele interne.[46] O regulă utilă este să ne gândim bine înainte de a face reduceri de personal, *ce* muncă trebuie făcută şi *cine* ar trebui s-o facă.

În anii '90, reducerile de personal au devenit o modalitate obişnuită de a reduce dimensiunile forței de muncă, concomitent cu îmbunătățirea eficienței organizaționale. IBM a creat o echipă de reducere pentru a obține aceste efecte.

O greşeală structurală obişnuită la reduceri este aplatizarea organizației prin îndepărtarea unor niveluri de management fără a lua în considerație implicațiile pentru proiectarea postului şi încărcarea sa. O privire peste fig. 15.8 lămureşte miezul problemei: dacă numai eşaloanele manageriale sunt subțiate, managerilor le revin atât arii de control mai largi jos pe circuitul ierarhic, cât şi mai puțin sprijin de sus. Situația funcționează bine când este nvoie de descentralizare şi dacă cei de pe nivelurile inferioare sunt gata să-şi asume responsabilități mai mari în luarea deciziilor; dar nu merge bine dacă managerii sunt supraîncărcați sau incapabili să delege subordonații. Tehnologia informatică avansată şi instruirea specifică le pot fi de folos managerilor spre a face față unei arii extinse de control.

Reflecțiile în avans asupra aspectelor structurale ale reducerii de personal nu pot înlocui implicarea salariaților în astfel de planuri. A lua oamenii prin surprindere cu diminuări ale forței de muncă va duce la rezultate ca: un moral scăzut, productivitate redusă, continuă neîncredere în echipa managerială. Unii supraviețuitori ai reducerilor au declarat că se simt vinovați pentru că ei şi-au păstrat posturile.[47]

Rezumând, reducerea de personal are potențialul de a îmbunătăți eficiența organizațională în anumite circumstanțe, dar impactul său asupra structurii şi moralului trebuie să fie anticipat şi ținut sub control.

## O NOTĂ DE SUBSOL: SIMPTOME ALE PROBLEMELOR STRUCTURALE

Observam la începutul capitolului că uneori este dificil să apreciem impactul pe care îl are structura asupra comportamentului organizațional. Acum, că ați trecut prin elementele de bază ale conceptului de structură, considerațiile pe care puteți să le emiteți despre acest impact ar trebui să fie sensibil mai competente. Să închidem capitolul luând în discuție câteva simptome ale problemelor structurale:

*Proiectarea necorespunzătoare a postului.* După cum am spus şi cu alte ocazii, există o relație reciprocă între proiectarea postului şi structura organizațională. Deseori, aranjamente structurale improprii transformă posturi bune pe hârtie în posturi necorespunzătoare în practică. O structură înaltă cu o arie de control îngustă într-o unitate de cercetare poate reduce autonomia şi poate face un chin dintr-un post interesant. O arie extrem de largă de control poate supraîncărca şi pe cel mai devotat supraveghetor.

- *Nu ştie stânga ce face dreapta.* Structura este suspectă dacă apar repetate exemple de duplicare a eforturilor sau părți ale organizației lucrează în direcții divergente. Un autor citează exemplul unei divizii dintr-o mare organizație care dădea afară muncitori, în timp ce o altă divizie nu mai prididea să recruteze personal de aceeaşi categorie.[48] Aici, problema generală este de coordonare şi integrare.
- *Conflicte persistente între compartimente.* Managerii sunt înclinați să atribuie astfel de conflicte ciocnirilor dintre personalitățile angajaților cheie ai compartimentelor care se războiesc. Dar la fel de des problema o constituie un eşec de integrare. Un semn este persistența conflictului chiar dacă se schimbă personalul.
- *Răspunsuri lente.* În mod ideal, munca este astfel împărțită şi coordonată încât să meargă treaba repede. Răspunsurile întârziate se pot datora unei structuri improprii. Centralizarea accelerează răspunsurile când se cer puține răspunsuri despre puține produse (impunându-se crearea compartimentelor funcționale). Descentralizarea poate accelera răspunsurile când se cer multe decizii despre multe produse (impunându-se crearea compartimentelor pe produs).
- *Decizii luate cu informații incomplete.* În capitolul 12 am observat că în general managerii capătă informații mai mult decât suficiente pentru o decizie. Structura poate fi de vină dacă se constată post-factum că decizia s-a luat cu informații incomplete, în timp ce ele se aflau pe undeva prin organizație. Este clar că deficiențe structurale au fost parțial responsabile pentru că administratorii din conducerea NASA nu au avut cunoştință de problemele mecanice care au provocat explozia navetei spațiale Challenger.[49] Informația era cunoscută de personalul NASA, dar nu a urcat cum trebuie pe circuitul ierarhic.
- *Proliferarea comitetelor.* Comitete există în toate organizațiile şi sunt unele dintre cele mai obişnuite mecanisme de integrare. Dar când se pune comitet peste comitet sau când grupurile operative se formează cu mare regularitate, este un semn că "se fac reparații" la structura de bază pentru că nu merge bine.[50] O analiză structurală devine dezirabilă dacă prea mulți oameni îşi petrec prea mult timp în şedințe de comitet.

## *Agenda managerului:* Spitalul Suedez Karolinska

Inovațiile structurale şi de coordonare de la Karolinska au condus la reducerea timpului de aşteptare pentru o operație chirurgicală de la 7 luni la 3 săptămâni. 25% mai multe operații au fost făcute cu mai puține săli de operație în activitate.

1. Din cauza gradului înalt al educației şi instruirii, este foarte răspândită înțelegerea activității medicale în termeni de specializări discrete. Însă Jan Lindsten a organizat munca la spital în funcție de circuitul pacientului - procesul pe care îl parcurge pacientul individual de la starea de boală la cea de însănătoşire. Acest punct de vedere adaugă unei structuri strict funcționale dimensiunea orientării spre client. Ideea este să se evite ineficiențele costisitoare asociate cu situațiile în care pacienții trebuiau să vină de mai multe ori, respectiv câte o zi întregă pentru o singură analiză .

2. Pentru a reduce timpul de aşteptare şi a consolida coordonarea, specialiştii în medicină internă şi chirurgii se întâlnesc acum împreună cu pacientul, în loc să dea consultații separate. Astfel, echipele sunt folosite ca mecanism de coordonare. A fost fixat şi un post nou, pentru coordonarea asistentelor, cu scopul de a integra funcțiunile şi a minimiza numărul consultațiilor pentru un pacient.

## REZUMAT

◆ Structura organizațională este maniera în care o organizație își împarte munca în sarcini specifice și realizează coordonarea între aceste activități. Munca este divizată vertical și orizontal. Diviziunea verticală a muncii se referă la distribuirea autorității. Diviziunea orizontală implică proiectarea posturilor și gruparea lor în compartimente. Compartimentarea funcțională plasează angajații cu abilități similare în același compartiment, iar alte forme îi plasează în funcție de produs, geografie sau cererile clienților.

◆ Metodele de bază în coordonarea muncii divizate sunt supravegherea directă, standardizarea proceselor, a rezultatelor și a abilităților, precum și adaptarea reciprocă. Muncitorilor li se acordă mai multă putere discreționară pe măsură ce coordonarea trece dinspre supravegherea directă spre adaptarea reciprocă. Metode mai elaborate de coordonare vizează în mod specific obținerea integrării între compartimente. Ele sunt rolurile de legătură, comitetele provizorii și integratorii.

◆ Caracteristicile structurale tradiționale includ aria de control, aplatizarea/înălțimea, formalizarea, centralizarea și complexitatea. Organizațiile mari tind să fie mai complexe, mai formale și mai descentralizate decât cele mici.

◆ Teoreticienii clasici preferă structurile organizaționale mecaniciste (arie de control mică, înalte, formalizate și destul de centralizate). Teoreticienii relațiilor umane, observând lipsurile birocrației, înclină spre structurile organice (arie de control mai largă, plate, mai puțin formalizate și centralizată). Dar nu există un mod de a organiza care să fie taxat "cel mai bun" și atât structurile mecaniciste cât și cele organice își au rolul lor.

◆ Pe măsură ce dimensiunile organizației cresc, ea tinde să devină mai complexă (pe verticală, pe orizontală, geografic), mai formalizată și mai puțin centralizată.

◆ Reducerea de personal este reducerea intenționată a forței de muncă în scopul îmbunătățirii eficienței organizaționale. Reducerea inteligentă evită tendințele mecaniciste de diminuare proporțională în toată organizația, reține personalul necesar și respectă principiile unei bune proiectări a postului.

◆ Simptomele problemelor structurale constau în proiectarea necorespunzătoare a postului, duplicarea extrem de frecventă a eforturilor, conflictele dintre compartimente, răspunsurile lente și deciziile luate fără informații complete.

## CONCEPTE CHEIE

Structură organizațională
Diferențiere
Crearea compartimentelor (compartimentarea) funcționale
Crearea compartimentelor pe produs
Crearea compartimentelor matrice
Crearea compartimentelor geografice
Crearea compartimentelor pe client
Crearea compartimentelor hibride
Coordonare
Integrare
Rol de legătură
Integratori
Arie de control
Organizație plată
Organizație înaltă
Formalizare
Centralizare
Complexitate
Structuri mecaniciste
Structuri organice
Organizații rețea
Reducere de personal

## ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUȚII

1. Discutați diviziunea muncii într-o clasă de colegiu. Ce metode de coordonare se folosesc aici? Există diferențe între clasele foarte mici și cele foarte mari?

2. Compartimentarea dintr-un mic colegiu este în fond funcțională sau orientată spre produs? Susțineți-vă răspunsul ( *Sugestie*: în ce departament se află istoricii? Dar îngrijitoarele?)

3. Care metodă/metode de bază în coordonare are/au mai multe șanse să fie întâlnite într-un laborator de cercetare fundamentală? Într-o echipă de fotbal? Într-un supermagazin?

4. Care sunt meritele comparative ale structurilor mecaniciste față de ale celor organice?

5. Discutați logica următoarei declarații: "Nu vrem să îndepărtăm diferențierile care există între vânzări și producție. Ceea ce dorim este să obținem integrarea."

6. Când compania Spinelli Construction s-a extins, fondatorul și președintele său, Joe Spinelli, a constatat că este supraîncărcat cu decizii. Care sunt cele două schimbări structurale de bază care i-ar permite lui Spinelli să corecteze situația fără a pierde controlul asupra companiei?

7. Descrieți o situație în care o arie îngustă de control ar fi potrivită și construiți un contrast cu o situație în care cea potrivită ar fi o arie largă de control.

8. Faceți o listă de criterii care ar defini o acțiune adecvată de reducere de personal.

### EXERCIȚIU PRACTIC
### Cărțile poștale Watermark

În această activitate membrii clasei formează organizații miniaturale, ca să vadă dacă există un tip de structură despre care să se poată spune că funcționează cel mai bine.

*pasul 1:* Se formează grupuri de 6 - 8 persoane; grupurile trebuie să fie de mărime egală.

*pasul 2:* Jumătate din numărul grupurilor citește instrucțiunile intitulate "Cărțile poștale Watermark : Regiunea de est" și cealaltă jumătate - "Cărțile poștale Watermark : Regiunea de vest".

*pasul 3:* Profesorul alege la întâmplare o persoană din fiecare grup pentru rolul de Director de zonă. Directorii de zonă au ca obligație îndeplinirea orientărilor organizaționale prezentate în instrucțiuni. Acordați 5 minute pentru aceasta.

*pasul 4:* Vor exista cel puțin trei runde de producție a 10 minute. Profesorul va acționa ca director general al companiei și va pune la dispoziția Directorilor de zonă exigențele sale profesionale, înregistrând totodată timpul.

*pasul 5:* Începe prima rundă de producție (10 minute). Directorul general dă semnalul de avertizare cu 2 minute înaintea terminării. La sfârșit, el poartă două scurte discuții separate cu directorii din zona de vest și cei din zona de est.

*pasul 6:* Începe runda a doua în aceleași condiții ca la pasul 5.

*pasul 7:* Începe runda a treia în aceleași condiții ca la pasul 5.

*pasul 8:* Se anunță sfârșitul activității. Fiecare organizație scrie pe tablă sau tipărește rezultatele fiecărei runde de producție.

*pasul 9:* Fiecare circulă liber pentru a lua informații despre diversele rezultate.

*pasul 10:* Se reunește întregul grup pentru a analiza exercițiul și a discuta rezultatele. Câteva întrebări relevante ar fi:

- A fost una dintre regiuni clar mai productivă decât cealaltă? Dacă da, de ce?
- S-au confruntat organizațiile din cele două regiuni cu probleme diferite? În ce fel?
- Care organizație, fie din est fie din vest, a oferit constant mai multă satisfacție profesională? De ce?

### *Definițiile posturilor și conținutul activităților*

Materialele folosite de către firme sunt coli albe de hârtie și pixuri cu mină neagră sau albastră. *Pregătirea materialelor* înseamnă tăierea hârtiei la

jumătate şi împăturirea fiecărei jumătăţi pentru a obţine formatul standard de carte poştală.

*Autorii de strofe-cu-imaginaţie* pregătesc versurile pe care *caligrafii* le vor copia pe cărţile poştale. Sunt strofe de două versuri, cu rimă. Fiecare strofă este diferită, nefiind admise duplicatele.

Caligrafii transcriu versurile pe partea interioară a cărţii poştale în dreapta. Pe faţă se defineşte ocazia, în cuvinte scrise cu majuscule de tipar (de exemplu "LA MULŢI ANI !" pentru o felicitare de aniversare de uz general) Scrisul din interior poate fi de mână sau de tipar, dar de cea mai bună calitate, adică ordonat, nepătat, centrat şi drept. Cărţile poştale cu defecte de caligrafie vor fi respinse.

Pregătirea finală constă în verificarea rimei şi ritmului, a adecvării la ocazie, a calităţii caligrafiei; se scrie "RESPINS" pe cele care nu îndeplinesc normele şi se pun deoparte, iar apoi se împăturesc şi se sortează cele acceptate, după tipul ocaziei. (dacă nu sunt respinse cărţi poştale inacceptabile şi sunt găsite mai târziu de către inspectorii de calitate de la centru, aceştia vor penaliza regiunea respectivă.)

## Planul trimestrial

Directorul general informează directorii de zonă asupra combinaţiei de produse pentru fiecare trimestru. De exemplu, primul trimestru conţine o singură ocazie majoră, Ziua Sfântului Valentin, aşa încât un număr substanţial de cărţi poştale vor fi dedicate acesteia. Planurile de producţie pentru fiecare dintre trimestre se vor baza pe informaţiile date de către directorul general după încheierea trimestrului anterior

## Cărţile poştale Watermark: Regiunea de vest

Watermark Cards, Inc. este unul dintre cei mai mari producători de cărţi poştale de toate tipurile. Operaţiunile sunt împărţite pe câteva regiuni, fiecare din ele operând relativ autonom. Directorii de zonă au libertate deplină în organizarea filialelor lor şi răspund la centru numai de realizarea planului trimestrial, specificând şi ce tipuri de cărţi poştale vor fi produse în următorul trimestru (adică un procent de atât şi atât vor fi felicitări de Ziua Tatălui în trimestrul II, un procent anume vor fi felicitări de Crăciun în trimestrul IV etc.)

Directorul de zonă trebuie să-şi organizeze filiala în echipe pe produs. Fiecare echipă răspunde de producerea unuia sau a două tipuri de cărţi poştale, de la pregătirea materialelor, compunerea versurilor şi caligrafiere, la sortare şi împăturire în vederea livrării.

Dacă organizaţia are 6 membri, vor fi două echipe de câte două persoane şi un manager al echipelor, pe lângă directorul de zonă.

Dacă organizaţia are 7 membri, vor fi trei echipe de câte doi *sau* două echipe de câte trei (la alegerea directorului) plus directorul de zonă.

Dacă dimensiunea este de 8 angajaţi, vor fi trei echipe de câte doi sau două echipe de câte trei, un manager şi directorul de zonă (care şi determină dimensiunile echipelor).

## Cărţile poştale Watermark: Regiunea de est

Watermark Cards, Inc. este unul dintre cei mai mari producători de cărţi poştale de toate tipurile. Operaţiunile sunt împărţite pe câteva regiuni, fiecare din ele operând relativ autonom. Directorii de zonă au libertate deplină în organizarea filialelor lor şi răspund la centru numai de realizarea planului trimestrial, specificând şi ce tipuri de cărţi poştale vor fi produse în următorul trimestru (adică un procent de atât şi atât vor fi felicitări de Ziua Tatălui în trimestrul II, un procent anume vor fi felicitări de Crăciun în trimestrul IV etc.)

Directorul de zonă trebuie să-şi organizeze filiala în compartimente funcţionale. Există un compartiment de pregătire a materialelor, unul de creaţie pentru strofele-cu-imaginaţie, unul de caligrafie şi un altul de pregătiri finale / livrări.

Dacă organizaţia are 6 membri, două persoane sunt în compartimentul de caligrafie, una la creaţie şi o alta va pregăti atât materialele cât şi produsele primite de la caligrafie, în vederea livrării. Cineva va fi manager de operaţiuni şi persoana rămasă va fi, desigur, directorul de zonă.

Dacă dimensiunea este de 7 salariaţi, două persoane sunt în compartimentul de caligrafie, una, la creaţie, una la pregătirea materialelor şi alta la livrări. Cineva va fi manager de operaţiuni şi va raporta directorului de zonă.

Dacă organizația are 8 membri, două persoane vor fi în departamentul de caligrafie, două la creație, una la pregătirea materialelor și o alta la livrări. O persoană va fi manager de operațiuni și va raporta directorului de zonă.

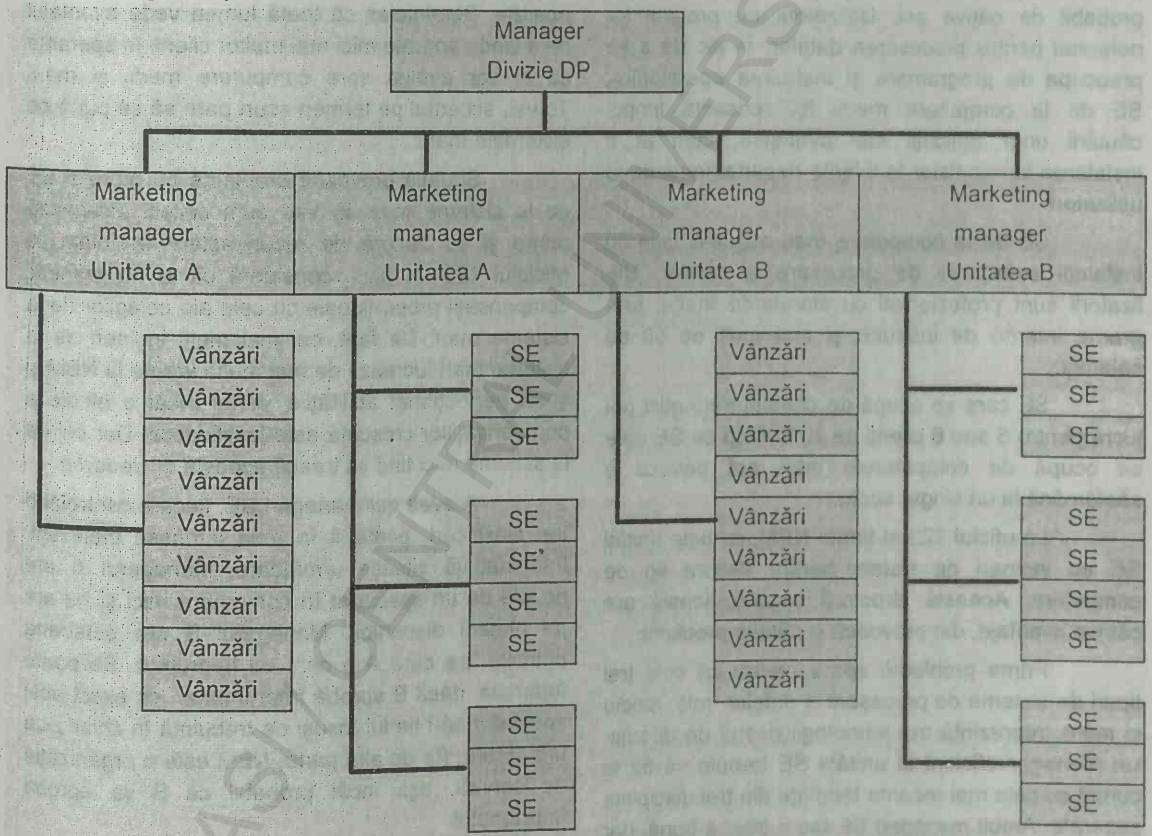
---

Sursa: Sashkin, M. & Morris, W.C., *Experiencing management.* Copyright 1987 Addison Wesley Publishing comp.

**STUDIU DE CAZ**
**National Business Machines**

Oficiul 120 al companiei National Business Machines (NBM) este o organizație de marketing și servicii, numărând aproape 200 de salariați. Divizia de procesare a datelor este împărțită în patru secțiuni: două unități de marketing și două de inginerie de sistem (systems engineering-SE). Acest aranjament este ilustrat în fig. 15.1 a cazului.

**FIGURA 15.12**
**Caz. Organigrama pentru NBM**




Cele două unități de marketing vând utilaje. Fiecare are 10 agenți comerciali. Cele două unități de inginerie de sistem (SE) pun la dispoziția celor de marketing asistență tehnică. Ele ajută la selectarea utilajelor, proiectarea sistemelor, programarea computerelor, instruirea operatorilor, analiza sistemelor instalate, dezvoltarea aplicațiilor computerizate și multe alte funcțiuni asociate cu vânzarea și instalarea computerelor. Fiecare unitate SE are 10 ingineri.

Unitățile SE sunt independente una de alta. Una sprijină unitatea de marketing A, iar cealaltă - unitatea de marketing B.

Ingineria de sistem conține trei tipuri de cunoştinţe şi abilităţi: cele asociate cu sistemele de computere mari, medii şi mici. Computerele mici sunt de obicei cumpărate de începători în procesarea de date, care acum au primul contact cu lumea automaticii. Inginerii de sistem din acest domeniu trebuie să fie desigur buni analişti şi programatori, dar trebuie să fie şi educatori şi psihologi. Începătorii ştiu despre computere exact cât le-au spus reprezentanţii firmei de la marketing. Deseori nu sunt siguri că se vor descurca. SE pentru computere mici trebuie să le dezvolte cunoştinţele şi să-i ajute să capete încredere.

SE pentru sisteme de computere medii lucrează cu o piesă mai mare şi mai scumpă, instalată probabil de câțiva ani. Utilizatorii au propriul lor personal pentru procesarea datelor. În loc de a se preocupa de programare şi instruirea operatorilor, SE de la computere medii îşi consacră timpul căutării unor aplicaţii mai avansate, cum ar fi instalarea terminalelor în diferite departamente de la utilizatori.

SE de la computere mari au de-a face cu instalaţii sofisticate de procesare a datelor. Utilizatorii sunt profesionişti cu standarde înalte, programe interne de instruire şi mai mult de 50 de salariaţi.

SE care se ocupă de computerele mici pot lucra pentru 5 sau 6 clienţi pe zi, în timp ce SE care se ocupă de computerele mari pot petrece o săptămână la un singur sediu.

La oficiul 120 al firmei NBM, ambele unităţi SE au ingineri de sistem pentru fiecare tip de computere. Această structură organizaţională are câteva avantaje, dar provoacă şi câteva probleme.

Prima problemă apare pentru că cele trei tipuri de sisteme de procesare a datelor, mic, mediu şi mare, reprezintă trei tehnologii destul de diferite. Un manager eficient al unităţii SE trebuie să fie la curent cu cele mai recente tendinţe din trei discipline separate. Ambii manageri SE fac o treabă bună, dar uneori apar dificultăţi de comunicare pentru că nu au experienţă în a lucra cu toate trei tipurile de sisteme de procesare.

De exemplu, ambii manageri de acum sunt pregătiţi pentru sistemele mediu şi mare. Ideea greşită dar răspândită este că ei ar trebui să înţeleagă perfect sistemele de computere mici pentru că acestea trebuie că sunt mai uşor de instalat decât cele mari. Însă, în afară de faptul că proiectarea şi programarea sunt diferite, SE pentru computere mici fac lucruri care nu ajung niciodată să fie făcute de cei care se ocupă de computere medii sau mari. SE pentru computere mici trebuie să explice începătorului de ce trebuie să scrie de fiecare dată numele absolut la fel sau de ce o dischetă formatată pe un anume tip de PC poate fi incompatibilă cu un altul. Greşeli în astfel de detalii sunt foarte greu de depistat ca surse ale unor întârzieri incredibile în instalare, aşa cum pot fi de fapt.

Altă problemă este cota de vânzări a diviziei. Din moment ce NBM face mai mulţi bani instalând aparate mari, natural că managerii îşi îndeplinesc cota mai repede instalând astfel de aparate. Bineînţeles că toată lumea vede avantajul de a vinde aparate mici mai multor clienţi în speranţa că ei vor evolua spre computere medii şi mari. Totuşi, accentul pe termen scurt pare să se pună pe sistemele mari.

Situaţia provoacă probleme cu moralul SE de la sisteme mici. Ei văd cum ceilalţi încasează prime şi se bucură de recunoaştere în întâlnirile oficiului 120. În plus, consideră că ei nu primesc compensaţii proporţionale cu cele ale colegilor de la sisteme mari. De fapt, cei mai mulţi ingineri de la sisteme mari lucrează de mai multă vreme la NBM şi şi-au perfecţionat abilităţile, astfel încât o medie a compensaţiilor crescută este justificabilă. Dar cei de la sisteme mici tind să treacă aceasta cu vederea.

A avea doi manageri SE, fiecare controlând trei clasificări, poate fi în mod intrinsec ineficient. Imaginaţi-vă situaţia următoare: Managerul A are nevoie de un specialist în computere mici şi nu are pe nimeni disponibil. Managerul B are persoana potrivită, pe care A o cere cu împrumut. Se poate întâmpla, dacă B aprobă împrumutul, ca exact acel specialist să-i fie lui însuşi de trebuinţă în chiar ziua următoare. Pe de altă parte, NBM este o organizaţie de servicii, aşa încât probabil că B va aproba împrumutul.

Să ne gândim şi la specialistul împrumutat. O dată trimis la un proiect, probabil va rămâne acolo până îl termină, chiar dacă între timp devine disponibil un coleg de la unitatea A. O dată ce el va începe să cunoască oamenii şi situaţia de la noul client unde instalează sistemul şi începe să dezvolte programe, managerul B nu va avea nici o tragere de inimă să schimbe ceva. Astfel încât specialistul împrumutat lucrează pentru un manager care în mod

oficial nu-i evaluează munca şi nu face recomandări salariale. El poate lucra 60 până la 80 de ore pe săptămână la un proiect ratat, fără ca managerul B să afle vreodată.

---

Sursa: Ford, R.C., Armandi, B.R. &Heaton, C.P. (1988) *Organization Theory: An integrative approach* Copyright 1988 Harper&Row, Publisher,Inc.

1. Observând că în acest caz este implicată doar divizia de procesare a datelor a unei filiale a NBM, faceți presupuneri asupra structurii firmei ca întreg. Folosiți conceptele de complexitate, centralizare şi formalizare. Pe ce formă de compartimentare este probabil să se bazeze firma ca întreg?

2. Ce formă de compartimentare se observă la oficiul 120? Discutați avantajele şi dezavantajele acestei forme, puse în legătură cu chestiunile menționate în caz.

3. Folosiți conceptele de diferențiere şi integrare pentru a analiza evenimentele de la oficiul 120.

4. Sugerați cel puțin o alternativă la ceea ce există în prezent la oficiul 120. Explicați cum vor fi tratate în această alternativă problemele citate în caz. Există vreo problemă potențială în alternativa proiectată ?

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

## OBIECTIVE DE STUDIU

## DUPĂ CE CITIȚI CAPITOLUL 16 VEȚI PUTEA :

1. SĂ DISCUTAȚI COMPONENTELE MEDIULUI EXTERN AL ORGANIZAȚIEI.
2. SĂ EXPLICAȚI MODUL ÎN CARE INCERTITUDINEA DE MEDIU ȘI DEPENDENȚA DE RESURSE AFECTEAZĂ CEEA CE SE ÎNTÂMPLĂ ÎN ORGANIZAȚII.
3. SĂ ÎNȚELEGEȚI MODUL ÎN CARE STRUCTURA ORGANIZAȚIONALĂ POATE SERVI CA RĂSPUNS STRATEGIC LA SOLICITĂRILE MEDIULUI.
4. SĂ EXPLICAȚI MODUL ÎN CARE INTEGRAREA VERTICALĂ, FUZIUNILE, PRELUĂRILE, ALIANȚELE STRATEGICE, DIRECTORATELE ÎNTREȚESUTE ȘI STABILIREA LEGITIMITĂȚII REFLECTĂ RĂSPUNSURI STRATEGICE.
5. SĂ DESCRIEȚI DIMENSIUNILE FUNDAMENTALE ALE TEHNOLOGIEI ORGANIZAȚIONALE.
6. SĂ EXPLICAȚI MODUL ÎN CARE ORGANIZAȚIILE TREBUIE SĂ-ȘI ADAPTEZE STRUCTURA LA TEHNOLOGIE.
7. SĂ DISCUTAȚI IMPACTUL TEHNOLOGIEI INFORMATICE AVANSATE ASUPRA PROIECTĂRII POSTURILOR ȘI STRUCTURII ORGANIZAȚIONALE.

LINIA DE SUCCES SATURN APARȚINÂND DE GENERAL MOTORS A FOST CONCEPUTĂ CA O CORPORAȚIE TOTAL NOUĂ, CU INOVAȚII ÎN DESIGNUL AUTOMOBILELOR, FABRICAȚIE ȘI MARKETING.

# CAPITOLUL 16

# MEDIU, STRATEGIE ŞI TEHNOLOGIE

**PROIECTUL SATURN AL COMPANIEI GENERAL MOTORS**

*Saturn a fost concepută ca o companie complet nouă, proprietate integrală a firmei General Motors (GM), şi a livrat primele sale automobile în toamna anului 1990. Fostă divizie autonomă, cu sediul în Spring Hill, Tennessee, ea îşi conduce acum propriile operaţiuni de service şi vânzări. De ce s-a hotărât GM să separe Saturn, atât de decisiv, de structura deja existentă a corporaţiei, în loc să adauge o nouă linie celor pentru Chevrolet, Oldsmobile, Pontiac, Buick şi Cadillac? Cei din interiorul companiei şi analiştii industriei citează două motive principale. Primul este că GM a avut nevoie acută să găsească soluţii de reducere a costurilor, pentru a putea fi competitivă pe piaţa automobilelor mici, în care producătorii japonezi se bucură de un mare avantaj în materie de costuri. Al doilea motiv este că directorii generali de la GM au sperat să folosească noua afacere ca poligon de încercare pentru inovaţii aplicabile în restul organizaţiei, în special dintre cele care ar putea aduce mai repede pe piaţă noile modele create. Pentru a atinge aceste două obiective, au fost considerate esenţiale: libertatea unui start "absolut nou" şi protejarea autonomiei acordate.*

*Cu excepţia folosirii unui material plastic pentru toate părţile verticale ale caroseriei, maşinile Saturn nu reprezintă pentru GM un punct de plecare radical nou din punct de vedere tehnic. Inovaţia o constituie mai degrabă modul în care maşinile sunt proiectate, fabricate şi prezentate pe piaţă. Chiar din primele stadii de proiectare reprezentanţi de la inginerie, fabricaţie şi marketing lucrează împreună pentru a asigura coordonarea din vreme a eforturilor. Echipe de lucru autoconduse şi foarte bine instruite asamblează maşinile, îşi întreţin echipamentul, fac comenzi de aprovizionare, îşi fac programul de lucru şi chiar îşi selecţionează noi membri. Pentru a controla calitatea şi a reduce costurile de transport, o mare parte din subasamblare este făcută la furnizorii care sunt apropiaţi geografic sau chiar amplasaţi în interiorul uzinei, cultivând astfel un aranjament bazat pe o strânsă cooperare. Părţile provenind din exterior vin exact la momentul la care - şi direct în locul în care - este nevoie de ele. În marketing, distribuitorilor li se dă mai multă libertate şi exclusivitate decât se obişnuieşte de către producătorii auto nord-americani. Câtă vreme îndeplinesc stricte obligaţiuni în câteva domenii cheie, li se acordă o substanţială libertate în a-şi modela operaţiunile după necesităţile locale.*

*Aceste schimbări în procedura de proiectare, fabricaţie şi marketing se bazează pe o anume îndepărtare de la structurile, stilul de management şi relaţiile de muncă convenţionale. Saturn are o structură managerială mai plată decât diviziile tradiţionale din GM. Operarea exclusiv computerizată a poştei electronice şi o bază de date bine integrată accelerează decizia şi se contrapune birocraţiei. În cele din urmă, GM a acceptat şi un contract colectiv cu Sindicatul Naţional al Muncitorilor Auto prin care se deschid realmente drumuri noi. Nu există ceasuri de pontaj, şi muncitorii lucrează în regie, deşi salariile revin la 80% din media câştigului orar din industrie. În plus, la cererea GM, regulile restrictive de muncă au fost eliminate, pentru a sprijini ideea de echipă. În schimbul acestor concesii, GM alocă 20% din media câştigului orar pe industrie unor stimulente materiale şi unor planuri de participare la profit pentru muncitorii de la Saturn. 80% din forţa de muncă primeşte diferite garanţii care merg până la asigurarea angajării pe viaţă. Reprezentanţii sindicali participă la toate comitetele de organizare şi planificare.*

*Proiectul Saturn nu este atât de radical pe cât a fost plănuit. Pe baza experienţelor din alte uzine ale GM, compania a respins ideile iniţiale de folosire extensivă a computerelor şi roboticii la asamblare, preferând în schimb să pună accent pe dezvoltarea unei forţe de muncă motivate. Schema iniţială de marketing propunea săli de prezentare în supermagazine, distribuitori fără stocuri, primirea comenzilor prin computer*

*etc. Unele dintre aceste planuri au fost reduse parțial din cauza reglementărilor statale stricte, legate de configurația permisă a agențiilor de vânzare a automobilelor.*

*A împlinit Saturn speranțele legate de investiția în valoare de multe milioane de dolari? Primele mașini au avut carențe de calitate, pe care compania le-a îndreptat prompt, chiar înlocuind gratuit câteva mașini defecte. Ca rezultat al acestei tactici și al existenței agențiilor de vânzare extrem de cooperanți, (mulți dintre ei au organizat "picnicuri ale clienților" și "infirmerii-pentru-mașini"), satisfacția clienților este aproape la fel de mare ca și cea a clienților mașinilor de lux japoneze și germane. Loialitatea intensă a clienților a avut ca rezultat obținerea de către Saturn a unor profituri la numai 3 ani de când prima mașină a ieșit pe poarta uzinei.*

*Pe de altă parte, unii observatori au fost dezamăgiți de încetineala cu care alte componente ale GM au îmbrățișat inovațiile de la Saturn. Sindicatul Național al Muncitorilor Auto a anunțat deja că se va opune extinderii în orice altă fabrică, a unor contracte de muncă similare celui de la Saturn. Compania Saturn a fost lentă în crearea unor modele noi iar competitorii încep să o depășească în termeni de rafinamente tehnice sau de siguranță și chiar să copieze unele din tehnicile sale de vânzare "buyer-friendly".[a] Deși cumpărătorii automobilului Saturn stau bine ca structură demografică, în ce privește veniturile și educația, compania nu are să le ofere și alte vehicule - de tip sport, break sau minidube. A fost dificil să se obțină fonduri de la GM pentru astfel de proiecte pentru că aceasta a fost prinsă cu recentralizarea unei mari părți din sectoarele de proiectare și dezvoltare. În toamna lui 1994 GM a anunțat a patra reorganizare în 10 ani. Saturn și-a pierdut statutul distinct de unitate autonomă, devenind parte a Grupului pentru mașini de mic litraj din GM. Observatorii din industria auto se întreabă dacă Saturn poate continua să inoveze în noua structură.*[1]

Istoria companiei Saturn ilustrează câteva din întrebările majore pe care le vom lua în discuție în acest capitol. Cum influențează mediul extern organizațiile? Și cum pot tehnologia și alți factori să fie folosiți la implementarea unei strategii? În capitolul precedent am ajuns la concluzia că nu există un mod de a proiecta o organizație care să fie taxat "cel mai bun". În acest capitol vom vedea că structura organizațională adecvată este condiționată de mediu, strategie și factori tehnologici.

## MEDIUL EXTERN AL ORGANIZAȚIILOR

*Mediu extern.* *Evenimente și condiții din jurul organizației care îi influențează activitățile.*

În capitolele anterioare ne-am ocupat cu precădere de mediul intern - acele evenimente și condiții dinăuntrul organizațiilor - care afectează atitudinile și comportamentele membrilor. În această secțiune ne întoarcem privirea spre impactul **mediului extern** - acele evenimente și condiții din jurul organizației care îi influențează activitățile.

Există dovezi clare din viața de zi cu zi că mediul extern are o influență uriașă asupra organizațiilor. Embargoul pe țițeiul din OPEC în 1973, urmat de creșterea prețului țițeiului, a zguduit din temelii industria de automobile americană. Confruntați cu criza de benzină, prețul ascendent al acesteia și rata crescută a dobânzii, consumatorii au amânat cumpărarea automobilelor sau s-au orientat spre vehicule mai economice de import. În consecință, muncitorii au fost concediați, uzinele au fost închise, agenții de vânzări au falimentat iar producătorii și-au stors imaginația ca să creeze mașini mai mici și mai eficiente în consumul de carburant. Accentul din strategiile de publicitate a trecut de la stil și confort la economie și valoare. Porțiuni semnificative ale mediului extern (furnizorii de țiței din Orientul Mijlociu, consumatorii americani și competitorii japonezi) au indus această regrupare radicală.

Condițiile de mediu s-au schimbat, iar pe la mijlocul anilor '80, când surplusul internațional de țiței a făcut ca prețul benzinei să scadă. Consumatorii au răspuns printr-un interes crescut pentru mărimea, stilul și

[a] NT Buyer-friendly este, ca și family friendly, o expresie înrudită ca sens și structură cu bine cunoscuta "user-friendly", putând fi tradusă prin perifraza "care vine în întâmpinarea nevoilor cumpărătorului".

performanţele automobilului. Analiştii acestei industrii au observat că unii producători au răspuns mai repede decât alţii noii orientări. Chrysler, eliberată de birocraţie încă în urmă cu câţiva ani, pe când se aflase în pragul închiderii, a răspuns repede şi a dat chiar lovituri de piaţă. GM a răspuns mai încet, iar proiectul Saturn a fost o încercare de a furniza companiei mijloace pentru un răspuns mai prompt la tendinţele mediului.

În anii '90 industria auto a fost pusă în faţa unei accelerate competiţii globale, în special pentru servirea clasei mijlocii din ţările în curs de dezvoltare, aflată în creştere numerică. Societăţile mixte sunt de acum obişnuite. Legislaţia californiană, care cere ca fiecare fabricant să producă cel puţin o anumită parte din maşini cu emisie poluantă zero, a încurajat experimentarea vehiculelor electrice. Cum se întâmplă întotdeauna, mediul extern modelează profund comportamentul organizaţional.

## *Organizaţiile ca sisteme deschise*

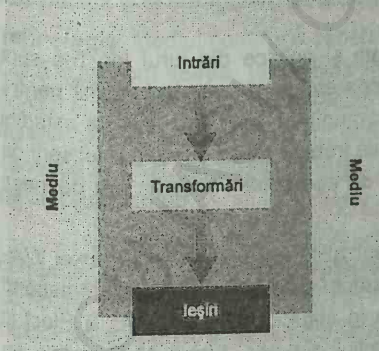
Organizaţiile pot fi descrise ca sisteme deschise. **Sistemele deschise** sunt sisteme care îşi iau intrările din mediul extern, transformă o parte din ele şi le trimit înapoi în mediu ca ieşiri de sistem (fig. 16.1).[2] Intrările constau în capital, energie, materiale, informaţii, tehnologie şi oameni; ieşirile sunt diferitele produse şi servicii. Unele intrări sunt transformate (de ex. materia primă) în timp ce altele (personalul calificat) ajută procesul de transformare. Procesele de transformare pot fi fizice (fabricaţie, chirurgie), intelectuale (predare, programare) sau chiar emoţionale (psihoterapie). De exemplu, o companie de asigurări importă din mediu experţi financiari, informaţii despre accidente şi mortalitate, dar şi capital - sub formă de prime de asigurare. Prin folosirea expertizei financiare, ea transformă capitalul în bani pentru acoperirea asigurărilor şi în investiţii cum ar fi cele în valori imobiliare. Universităţile iau din mediu maturi studioşi şi studenţi aspiranţi. Prin procesul de predare sunt trimişi înapoi în comunitate indivizi educaţi.

***Sisteme deschise.*** *Sisteme care îşi iau intrările din mediul extern, transformă o parte din ele şi le trimit înapoi în mediu ca ieşiri de sistem.*

Valoarea conceptului de sistem deschis este că ne sensibilizează la nevoia organizaţiilor de a face faţă solicitărilor mediului atât pe direcţia intrărilor cât şi a ieşirilor. După cum vom vedea, aceasta implică adaptarea la solicitările mediului. Pe de altă parte, capacitatea de a face faţă acestora se poate orienta şi spre schimbarea mediului.

Mai întâi să examinăm mai detaliat mediul extern.

**FIGURA 16.1**
**Organizaţia ca sistem deschis**




## *Componentele mediului extern*

Mediul extern al oricărei organizaţii date este evident un concept "larg". Tehnic vorbind, el implică orice persoană, grup, eveniment sau condiţie din afara domeniului direct al companiei. Din acest motiv este util să împărţim mediul într-un număr controlabil de componente.[3]

**Cadrul economic general**. Organizaţiile care se menţin prin vânzarea produselor sau serviciilor cel mai adesea suferă într-un declin economic şi profită de o ascensiune. Când apare declinul, se ascute competiţia pentru clienţii rămaşi şi organizaţiile înclină să amâne îmbunătăţirile capitale necesare. Desigur, unele organizaţii prosperă în recesiune, cum se întâmplă cu oficiile de asistenţă socială sau birourile de avocaţi care au multe procese de faliment. În plus, dacă slăbiciunea economiei este însoţită de şomaj, unele organizaţii pot considera oportun să revadă calitatea personalului lor, din moment ce acum au de unde alege.

Vedem un exemplu clar de impact al cadrului economic general în cea mai recentă recesiune din economia americană. Puse în fața scăderii numărului de comenzi (reducerea intrărilor), mii de organizații au trecut la reduceri de personal, ca mijloc de a diminua costurile.

**Clienții.** Toate organizațiile au clienți potențiali pentru produsele și serviciile lor. Producătorii de piane îi au pe muzicieni, iar asociațiile de activiști pentru protecția consumatorilor îi au pe consumatorii frustrați. Clienții universităților nu sunt doar studenții, ci și firmele care angajează absolvenții sau au nevoie de suport academic. Organizațiile trebuie să fie sensibile la schimbările din cerințele clientului. De exemplu, micul colegiu de arte liberale care se opune creării unei secții de științe economice s-ar putea confrunta cu un declin al înscrierilor.

Firmele de succes sunt în general foarte sensibile la reacțiile clienților. L'Oreal, lider în produse cosmetice, a anunțat că nu va mai testa produsele pe animale, ca răspuns la solicitările clienților. Taco Bell a decis să nu se mai fumeze în restaurantele sale, ca rezultat al unui test cu durata de un an, care a arătat că atât nefumătorii cât și fumătorii preferă un ambient fără fum în restaurante.

**Furnizorii.** Organizațiile sunt dependente de mediu pentru aprovizionare care constă din muncă, materii prime, echipament și părți componente. Lipsa lor poate provoca dificultăți severe. Lipsa unei școli tehnice locale poate fi problematică pentru o firmă de produse electronice care are nevoie de personal calificat. Analog, o grevă la firma furnizoare de părți componente poate provoca închiderea liniei de asamblare la beneficiar.

După cum am menționat în text, în ziua de azi multe firme și-au schimbat strategia de lucru cu furnizorii. Cândva, practica standard era să lucrezi cu mai mulți furnizori, punându-i în competiție acerbă, pentru a face să ofere cel mai scăzut preț. În ultimul timp devin mai uzuale relațiile oarecum exclusive, bazate pe calitate și pe livrări în termen. Dell Computer și-a redus numărul de furnizori de la 140 la 80 și transportatorii de la 21 la 3.

**Competitorii.** Competitorii din mediu rivalizează pentru resurse care constau atât în clienți cât și în beneficiari.[4] Astfel, spitalele sunt în competiție pentru pacienți, iar avocații pentru delincvenți. Companiile de utilități concurează pentru cărbune, iar echipele de fotbal pentru vârfuri de atac. Organizațiile de succes consacră o energie considerabilă pentru a monitoriza activitățile competitorilor.

Industria de programe de computer ne pune la dispoziție o lecție instructivă despre cum poate evolua competiția în timp. La începuturile dezvoltării softurilor (nu prea demult !) erau mulți jucători în teren iar micile companii puteau găsi nișe de piață profitabile. Era loc destul pentru mulți competitori în ceea ce era o afacere esențialmente bazată pe tehnologie. Dar dominația crescândă a firmei Microsoft, (care a redus prețurile și a integrat multiple funcțiuni în programele sale) a încurajat un mare număr de fuziuni, preluări și falimente printre firmele care lucrau softuri de bază pentru consumatorii individuali, ca editoare de text și calcul contabil.[5]

Pentru a vedea altă schimbare serioasă în impactul pe care îl au competitorii, citiți **"În obiectiv:** *Canada Post folosește instruirea pentru a se menține competitivă***"**.

**Factorii socio-politici.** Organizațiile nu pot ignora evenimentele sociale și politice din jurul lor. Ele sunt neîntârziat afectate de schimbările în atitudinea publică față de diversitatea etnică, de vârsta potrivită pentru pensionare sau de rolul pe care trebuie să-l joace marile corporații în comunitate. Frecvent, aceste atitudini își găsesc expresia în legi, prin mecanismul procesului politic. Organizațiile trebuie să se supună unei serii de reglementări care prescriu practici de oportunități egale la angajare și de competiție onestă, sau definesc drepturile clienților și siguranța în folosirea unui produs.

Exemplul nostru pentru impactul tendințelor sociale asupra organizațiilor este gestul companiei Wal-Mart de a interzice vânzarea armelor de foc în magazinele sale. Alt exemplu este interesul public crescând pentru mediul înconjurător. Multe companii au fost într-un fel proactive în atitudine. Pacific Gas & Electric cooperează strâns cu grupurile ecologiste și are un ecologist în consiliul director. Firma McDonald's se remarcă, susținând activ reciclarea și educând publicul în probleme de mediu.[6]

***ÎN OBIECTIV:*** *Canada Post foloseşte instruirea pentru a se menţine competitivă*

"Canada Post nu va supravieţui în era poştei electronice dacă nu devine mai rapidă şi mai ieftină", a declarat ieri preşedintele său, Georges Clermont.

Iar cheia supravieţuirii este măsura în care cei 58.000 de salariaţi din ţară pot concura cu personalul companiilor-curier private şi cu al celor de telecomunicaţii, a adăugat el.

*Supravieţuirea depinde de flexibilitate*

"Realitatea dură este că supravieţuirea pe termen lung a companiei depinde de capacitatea noastră de a ne schimba modul de gândire, de acţiune şi de comportare cu clientul", spune Clermont.

Spre deosebire de alte corporaţii ale Coroanei britanice, Canada Post a avut profituri aproape continuu începând din 1988. Dar Clermont a spus că mulţi angajaţi încă mai cred că lucrează într-o companie care are monopolul serviciilor poştale din Canada.

"Chiar în clipa de faţă ne confruntăm cu o competiţie uriaşă în industria poştală, care vine de la curieri, faxuri, poştă electronică şi companii de telecomunicaţii. S-ar putea argumenta că poşta pe hârtie va fi în cele din urmă înlocuită de cea electronică în viitorii 10 - 20 de ani. Meseria noastră ca serviciu poştal este să întârziem inevitabilul cât mai mult cu putinţă, fiind mai prompţi şi mai ieftini." declară Clermont.

În acest scop, Canada Post a anunţat ieri că îşi triplează investiţiile în instruirea personalului din întreaga ţară, insistând în direcţia dezvoltării abilităţilor în servirea clienţilor. Programul de instruire internă permanentă va costa în jur de 56 de milioane de dolari pentru a fi instituit. Va mări investiţia în instruire profesională pe angajat cu 1000 de dolari anual, de la nivelul prezent de 350.

Prin comparaţie, companiile de comunicaţii din Statele Unite cheltuiesc aproximativ 1 600 de dolari anual pentru instruirea unui salariat în timp ce acelea din Japonia - 4 000.

Clermont a spus că institutul de educaţie le va inculca supraveghetorilor abilităţi manageriale mai bune şi va oferi tuturor angajaţilor cursuri despre relaţiile cu clienţii.

"Canada Post va deveni un dinozaur dacă nu va încuraja eficienţa angajaţilor săi" spune Jean Guertin, directorul Şcolii de Înalte Studii Comerciale.

*A gândi antreprenorial*

"În ultimii 10 ani, corporaţia a făcut investiţii uriaşe în tehnologie de cea mai bună calitate. Dar în următorii 10 ani va muri dacă angajaţii săi nu încep să gândească mai degrabă antreprenorial decât ca lefegii ai statului"

---

Sursa: Fragmente din Davidson, J. (1994, 8 iunie), *The Gazette (Montreal)*, p.E 3 (Canada Post returns to school).

Un exemplu de conversie a tendinţelor sociale în acţiuni politice şi guvernamentale este deregularizarea transporturilor aeriene din Statele Unite şi Canada. Parte a tendinţei generale de a reduce reglementarea federală a afacerilor, această acţiune a stimulat o lungă serie de intrări şi ieşiri de pe piaţă, falimente, fuzionări, preluări, "războaie" ale rutelor şi preţurilor biletelor. Mulţi directori epuizaţi din această industrie au intuit unde bate vechiul blestem chinezesc "Fie ca să trăieşti în vremuri interesante !". Aceeaşi a fost situaţia şi la deregularizarea serviciilor financiare.

**Tehnologia.** Mediul conţine o varietate de tehnologii folositoare pentru atingerea obiectivelor organizaţionale. După cum vom vedea, tehnologia se referă şi la modurile de acţiune, nu doar la anumite tipuri de maşini. Abilitatea de a adopta tehnologiile adecvate poate sprijini eficienţa. Pentru o firmă de afaceri aceasta înseamnă alegerea unui sistem corespunzător de computere sau tehnici de fabricaţie. Pentru o clinică de sănătate mintală, ea poate însemna implementarea unei anume forme de psihoterapie, eficientă pentru tipul de afecţiuni tratate.

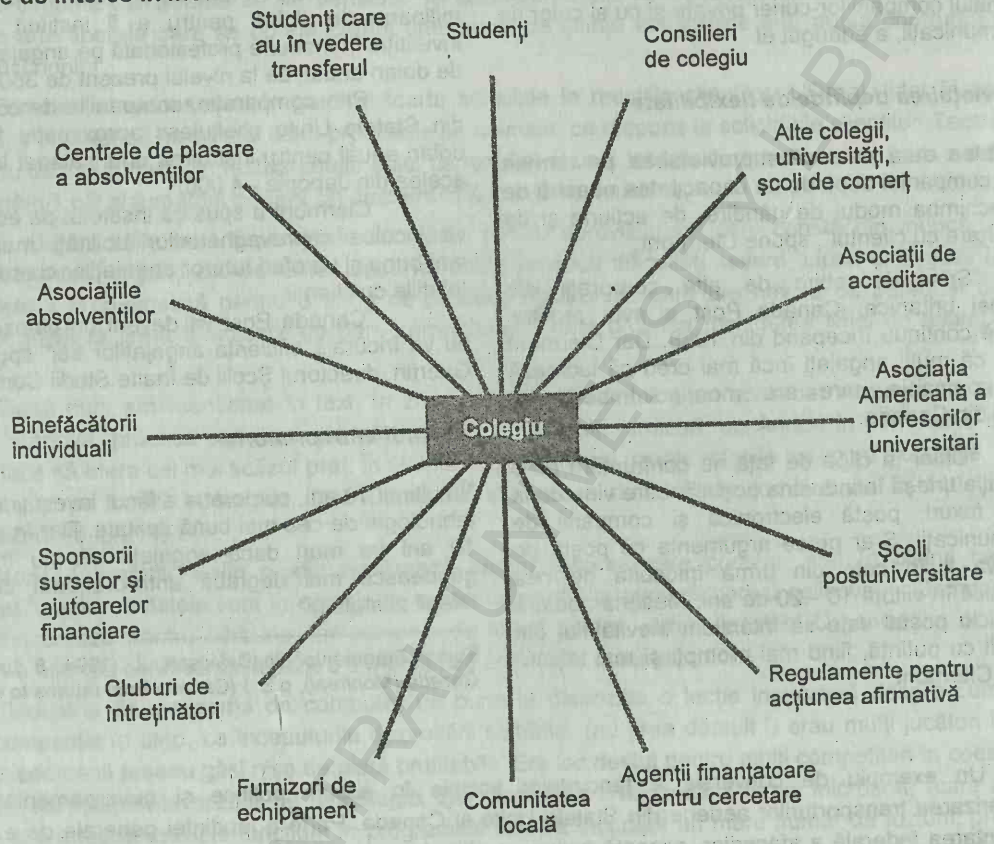
Un exemplu de impact al tehnologiei asupra vieţii organizaţionale este apariţia proiectării asistate de computer (PAC). Cu PAC, proiectanţii, inginerii şi desenatorii pot produce desene exacte şi rapide via computer. Pot înmagazina date şi rula simulări care vizualizează reacţia obiectelor la presare, vibraţii şi modificări de construcţie. Unele firme au constatat că prin PAC se reduce durata proiectării şi se măreşte productivitatea. Altele s-au reorganizat cu dificultate pentru a putea exploata această tehnologie. În general, PAC a desfiinţat diferenţele tradiţionale de roluri între proiectanţi, ingineri şi desenatori.

Acum, că am evidenţiat componentele de bază ale mediului extern al organizaţiilor, sunt binevenite câteva comentarii mai detaliate. Mai întâi trebuie spus că această listă nu oferă o imagine perfectă a

numărului mare de grupuri de interese care pot exista de fapt în mediu. Grupurile de interese sunt organizaţii sau terţe părţi, altele decât competitorii direcţi care au propriile lor interese în modul de conducere a organizaţiei. Fig. 16.2 arată grupurile de interese care înconjoară un mic colegiu privat.

FIGURA 16.2

**Grupurile de interes în mediul extern al unui mic colegiu privat**




Sursa: din Brown, W. B., & Moberg, D. J. (1980) Organizational theory and management, p. 45.

*Grupuri de interese. Organizaţii sau terţe părţi, altele decât competitorii direcţi care au propriile interese în modul de conducere a organizaţiei.*

După cum vedeţi, lista noastră de 6 componente de mediu implică de fapt o grupare de indivizi şi agenţii cu care colegiul trebuie să aibă de-a face. Ca să fie şi mai complicat, unii dintre aceştia pot avea revendicări concurenţiale sau contradictorii. Cluburile de suporteri vor cere alocarea mai multor fonduri pentru a da şanse echipei de fotbal, în timp ce sponsorii burselor vor insista ca şcoala să valorifice donaţiile în scopuri academice.

Această competiţie între diferite segmente de mediu, vizând captarea atenţiei, nu este neobişnuită. În timp ce organizaţiile antidrog au sprijinit uneori verificarea salariaţilor în sensul depistării celor ce folosesc droguri, Uniunea Americană a Libertăţilor Civile s-a interesat cu ardoare de violarea intimităţii pe care o astfel de verificare ar putea-o implica. Evident, grupuri diferite de interese evaluează eficienţa organizaţională în funcţie de criterii diferite.[7]

Diferite părţi ale organizaţiei se vor preocupa adesea de componente de mediu diferite. De exemplu, ne aşteptăm ca departamentul de marketing să fie reglat conform solicitărilor clienţilor iar oficiul juridic să fie interesat de reglementările derivate din componenta socio-politică. După cum am indicat în capitolul

precedent, coordonarea acestei diviziuni naturale a intereselor este o preocupare crucială pentru toate organizaţiile. Când solicitările din mediu se modifică este important să apară şi schimbări în echilibrul puterii, pentru a permite unităţilor funcţionale în cauză să facă faţă situaţiei.

În fine, evenimentele din diversele componente de mediu aduc organizaţiilor atât constrângeri cât şi oportunităţi. Deşi mediile cu multe constrângeri (rată mare a dobânzii, competiţie dură etc.) apar ca destul de ostile, o oportunitate într-un sector poate depăşi constrângerea dintr-altul. De exemplu, compania confruntată cu scăderea clientelei îşi poate găsi salvarea în exploatarea noilor tehnologii care-i dau un avantaj competitiv prin costuri sau prin crearea unor produse noi.

## *Mediul companiei Saturn*

Să ne întoarcem la istorisirea de la începutul capitolului şi să analizăm unele din componentele de mediu care au modelat planurile firmei GM privitoare la proiectul Saturn. Un impuls puternic a fost avantajul de 2.000 de dolari la costuri pe care îl aveau la acea vreme competitorii japonezi pentru maşinile de mic litraj. Dar reducerea costului înseamnă prea puţin dacă Saturn nu ar avea calitate comparabilă cu aceea a automobilelor japoneze. Pentru a consolida calitatea, GM a exercitat un control deosebit asupra furnizorilor de componente, convingându-i inclusiv să se mute în apropierea sau în interiorul uzinei, pentru a facilita comunicarea cu personalul de inginerie şi fabricaţie de la Saturn.

Pe durata recesiunii la începutul anilor '80 sindicatele au pierdut o parte considerabilă a puterii de negociere. Sindicalizarea s-a diminuat şi GM a speculat schimbarea atitudinii sociale faţă de sindicate pentru a impune un contract cu Sindicatul Naţional al Muncitorilor Auto. Dar un alt grup de interese, Fundaţia Naţională pentru Apărarea în Justiţie a Dreptului la Muncă, a contestat legalitatea contractului. Acest grup, care oferă sprijin juridic celor care nu vor să intre în sindicat, a argumentat că este impropriu ca GM să nominalizeze Sindicatul Naţional ca partener de negociere câtă vreme nici nu a angajat muncitorii.[8] Contestaţia a fost respinsă în justiţie.

La Saturn au fost exploatate câteva îmbunătăţiri tehnologice, dar nu atât de multe pe cât plănuise GM la începutul proiectului. Totuşi, rămân inovative părţile de material plastic ale caroseriei şi operarea bazei de date sofisticate şi exclusiv computerizate.

În fine, GM a tras nădejde şi că ar putea exploata un segment din clientela care nu s-ar gândi niciodată la o maşină de producţie internă, devotaţii importurilor. Compania nu a vrut să creeze o nouă maşină doar pentru a devia vânzările celorlalte produse GM.

Este clar că Saturn este un produs al constrângerilor şi oportunităţilor din mediu. Dar cum afectează ele organizaţia ? Pentru a răspunde, ne îndreptăm spre conceptele de incertitudine de mediu şi dependenţă de resurse.

## *Incertitudinea de mediu*

> ***Incertitudine de mediu.*** *O condiţie care există când mediul extern este vag, dificil de diagnosticat şi imprevizibil.*

În discuţia despre componentele mediului, subînţelegeam că mediile au o capacitate considerabilă de a cauza confuzie printre manageri. Clienţii pot să vină şi să plece, furnizorii se pot transforma din acceptabili în neserioşi iar competitorii pot lua decizii surprinzătoare. Incertitudinile rezultate pot fi atât incitante cât şi frustrante. **Incertitudinea de mediu** există acolo unde mediul este vag, dificil de diagnosticat şi imprevizibil. Ştim cu toţii că unele medii sunt mai incerte ca altele. Oraşul dumneavoastră natal vă oferă un mediu destul de sigur. Acolo sunteţi familiarizat cu sistemul de transport, limba şi convenţiile sociale strict necesare. Azvârlit în mijlocul unei culturi străine, întâlniţi un mediu mult mai incert. A saluta un om, a comanda un prânz şi a te deplasa prin oraş devin probleme semnificative. Nu este nimic intrinsec rău în această incertitudine. Vi se cere pur şi simplu să dispuneţi de un anume set de abilităţi pentru a fi un vizitator eficient.

Ca şi indivizii, organizațiile se află şi ele în medii mai mult sau mai puțin certe. Dar ce determină incertitudinea dintr-un mediu organizațional? Într-un cuvânt spus, incertitudinea depinde de *complexitatea* mediului (simplu față de complex) şi *viteza schimbării* (static față de dinamic).[9]

- *Mediu simplu.* Un mediu simplu implică relativ puțini factori şi aceştia destul de asemănători între ei. Ne putem gândi aici la un atelier de vase ceramice, care îşi ia materia primă de la două mici firme şi îşi desface întreaga producție în trei mici magazine de profil.
- *Mediu complex.* Un mediu complex conține un mare număr de factori neasemănători care afectează organizația. Colegiul din fig. 16.2 are un mediu mult mai complex decât atelierul de ceramică. La rândul său, compania Saturn are un mediu mai complex decât colegiul.
- *Mediu static.* Componentele mediului static rămân destul de stabile în timp. De un mediu stabil se bucură o mică stație locală de radio care difuzează muzică în acelaşi format de programe, contează pe aceeaşi plătitori de publicitate şi lucrează an de an conform aceloraşi reglementări. (Desigur, nici un mediu nu este *complet* static; vorbim în termeni relativi)
- *Mediu dinamic.* Componentele unui mediu accentuat dinamic sunt într-o permanentă schimbare, imprevizibilă şi neregulată, neciclică. Să ne gândim la firmele care proiectează şi produc microcipuri pentru aplicații electronice. Progresele tehnologice se produc rapid şi imprevizibil în acest domeniu. Şi revendicările clienților sunt foarte dinamice din moment ce firmele găsesc noi întrebuințări microcipurilor. Cu un astfel de mediu dinamic se confruntă şi Saturn, parțial datorită variațiilor la nivelul energiei şi parțial datorită faptului că marketingul automobilelor a devenit o afacere mai degrabă internațională decât națională. De exemplu, fluctuațiile în valorile comparative ale monedelor naționale pot schimba radical costul maşinilor de import, indiferent de ce face echipa managerială de la Saturn.

**FIGURA 16.3**

**Incertitudinea de mediu ca funcție de complexitate şi rata schimbării**

| Rata de schimb | Complexitate percepută: Simplă | Complexă |
|---|---|---|
| Static | CADRANUL 1<br>*Incertitudine redusă*<br>1. Mediu cu număr mic de factori şi componente<br>2. Factorii şi componentele sunt oarecum similare între ele<br>3. Factorii şi componentele rămân în mare aceleaşi şi nu se schimbă | CADRANUL 2<br>*Incertitudine moderat redusă*<br>1. Mediu cu număr mare de factori şi componente<br>2. Factorii şi componentele nu seamănă între ele<br>3. Factorii şi componentele rămân neschimbate |
| Dinamic | CADRANUL 3<br>*Incertitudine moderat intensă*<br>1. Mediu cu număr mic de factori şi componente<br>2. Factorii şi componentele sunt oarecum similare<br>3. Factorii şi componentele mediului sunt într-un continuu proces de schimbare | CADRANUL 4<br>*Incertitudine intensă*<br>1. Mediu cu număr mare de factori şi componente<br>2. Factorii şi componentele nu seamănă între ele<br>3. Factorii şi componentele mediului sunt într-un continuu proces de schimbare |

Sursa: Duncan, R.B. 1972) în Administrative Science Quarterly, 17, 313-327, p.320.

După cum vedem în fig. 16.3, este posibil să punem într-o matrice complexitatea şi viteza schimbării. Un mediu simplu / static (cadranul 1) va provoca minimul de incertitudini, în timp ce un mediu

complex / dinamic (cadranul 4) - maximul. Unele cercetări sugerează că asupra incertitudinii are mai multă influență schimbarea decât complexitatea.[10] Astfel, ar fi de aşteptat ca un mediu complex / static (cadranul 2) să fie oarecum mai cert decât unul simplu / dinamic (cadranul 3).

Spuneam mai sus că diferitele părți ale organizației sunt deseori interesate în componente diferite ale mediului. Este logic că unele aspecte ale mediului sunt mai puțin certe decât altele şi că deci unele subunități se confruntă cu mai multă incertitudine decât altele. Departamentul de cercetare de la firma de microcipuri se pare că are în față un mediu mai incert decât departamentul de personal.

Creşterea incertitudinii are unele efecte previzibile asupra organizațiilor şi a decidenților lor.[11] Ce este sigur este că pe măsură ce incertitudinea creşte, relațiile cauză - efect devin din ce în ce mai neclare. Dacă suntem siguri că un competitor-cheie nu va putea rivaliza cu noul nostru buget de publicitate, credem cu tărie că o campanie publicitară mai susținută va duce la creşterea cotei noastre de vânzări. Incertitudinea asupra reacției competitorului reduce încrederea noastră în această deducție cauzală. În al doilea rând, incertitudinile de mediu fac ca prioritățile să fie percepute diferit şi chiar stimulează jocuri politice în interiorul organizației. Pentru a continua exemplul, în cazul în care consecințele unei publicități crescute rămân neclare, alte unități funcționale vor percepe noua alocație bugetară pentru marketing ca fiind "numai bună de înhățat". În sfârşit, pe măsură ce incertitudinea de mediu creşte, din ce în ce mai multe informații trebuie procesate în organizații pentru a se lua decizii adecvate. Scanarea mediului, traversarea granițelor organizaționale, planificarea şi sistemele formale de informații pentru manageri vor deveni din ce în ce mai însemnate.[12] Aceasta înseamnă că organizațiile vor acționa pentru a contracara sau a reduce incertitudinea, dat fiind că incertitudinea măreşte dificultățile procesului decizional şi slăbeşte eficiența. Vom examina mai detaliat mijloacele de a controla incertitudinea, dar mai întâi vom explora alt aspect al impactului mediului asupra organizațiilor.

## *Dependența de resurse*

*Dependența de resurse.* *Dependența organizațiilor de intrările din mediu, cum ar fi capitalul, materia primă şi resursele umane.* ***Incertitudine de mediu.*** *O condiție care există când mediul extern este vag, dificil de diagnosticat şi imprevizibil.*

După cum spuneam, organizațiile sunt sisteme deschise care îşi iau intrările din mediul extern şi transferă acestuia ieşiri de sistem. Multe dintre intrări, venind din diferite componente ale mediului, sunt resurse valoroase, necesare pentru supraviețuirea companiei. Ele constau în capital, materii prime şi resurse umane. În aceeaşi idee, alte componente ale mediului (cum ar fi clienții) reprezintă resurse valoroase la capătul celălalt al ecuației, respectiv la ieşiri. Toate acestea sugerează că organizațiile sunt într-o stare de dependență față de mediile lor în privința resurselor.[13] O cheie a supraviețuirii şi succesului este controlul atent al însăşi stării de dependență de resurse.

Deşi toate organizațiile sunt dependente de mediile respective în privința resurselor, unele sunt mai dependente ca altele, pentru că unele medii dețin o cantitate mai mare de resurse uşor accesibile.[14] Un caz clasic de organizație foarte dependentă de resurse este orice nouă afacere mică. Directori de bancă circumspecți, furnizori nemiloşi cu datoriile şi o sărăcie de clienți - toate îl învață pe proprietarul-aspirant ce înseamnă dependența. Şi multe organizații din serviciile tradiționale tip "coşerit" găsesc un mediu mult mai puțin generos în ziua de azi. Investitorii sunt precauți, clienții - în curs de dispariție, iar resursele umane calificate sunt atrase de situații mai promițătoare profesional. Din punct de vedere istoric, industriile de computere şi soft au fost plasate în medii generoase. Capitalul a fost uşor accesibil, resursele umane au avut pregătire relevantă în domeniu şi s-au dezvoltat permanent noi întrebuințări pentru computere. Deşi într-o bună măsură situația este aceeaşi şi în prezent, ne-am referit deja la cererea petrecută pe piața softurilor simple. Au apus zilele când întreprinzători amatori puteau pune la punct un nou editor de texte, devenind multimilionari, cum a fost cazul inventatorilor lui WordPerfect. Marile firme au consolidat piața.

Dependența de resurse poate fi în mare măsură independentă de incertitudinea de mediu şi aranjamentele dintr-o direcție nu o afectează obligatoriu pe cealaltă. Bunăoară, deşi industria computerelor are de a face cu un mediu în general benefic, acesta este incert, în special cu privire la viteza schimbării. Pe de altă parte, multe afaceri mici, ajunse în faza de maturitate, există într-un mediu destul de sigur, rămânând însă puternic dependente de resurse.

Competitorii, agențiile care impun reglementările și diversele grupuri pot avea interese considerabile în modul în care o organizație obține și transformă resursele. [15] Într-adevăr, organizațiile pot fi indirect dependente de aceste corpuri sociale în privința resurselor, fiind astfel susceptibile de un grad destul de însemnat de control social. Un exemplu este Saturn, care ar fi putut începe operațiunile fără sindicalizare (uzinele Nissan din Tennessee sunt nesindicalizate). Însă celelalte uzine GM sunt organizate de Sindicatul Național al Muncitorilor Auto. Pentru a preîntâmpina conflictele de muncă și a-și asigura un personal dedicat muncii sale, GM a acceptat reprezentarea sindicală încă de la începutul proiectului.

Conceptul dependenței de resurse nu înseamnă că organizațiile sunt integral la discreția mediilor lor. Dimpotrivă, înseamnă că ele trebuie să pregătească strategii pentru a ține sub control atât dependența de resurse cât și incertitudinea de mediu.

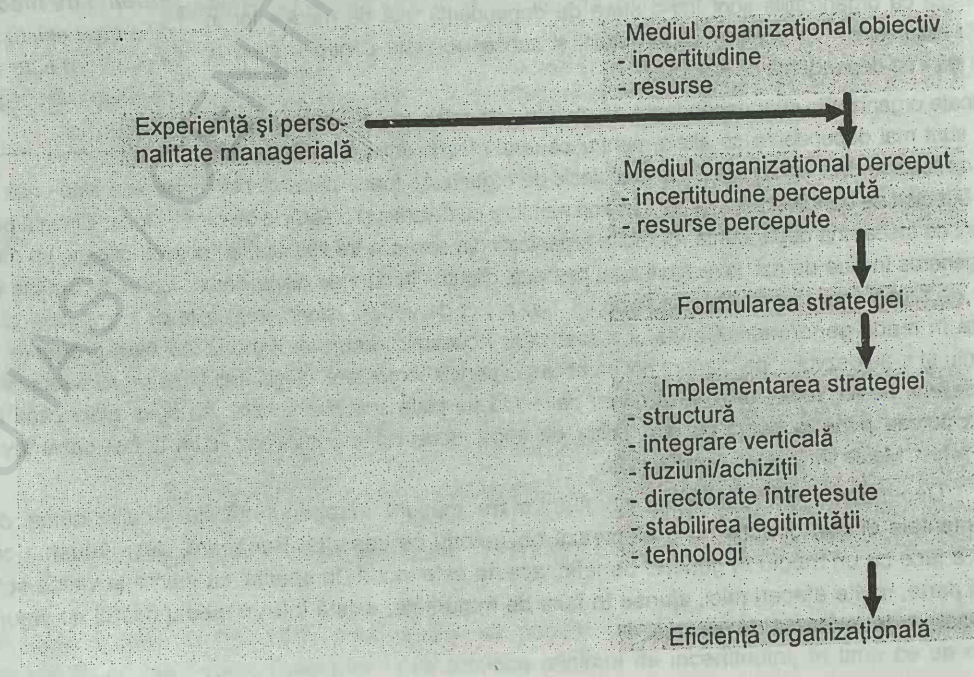
## RĂSPUNSURI STRATEGICE LA INCERTITUDINE ȘI DEPENDENȚĂ DE RESURSE

Organizațiile consacră un efort considerabil dezvoltării și implementării strategiilor pentru a face față incertitudinii mediului și dependenței de resurse. **Strategia** poate fi definită ca fiind procesul prin care conducerea caută să facă față constrângerilor și oportunităților care apar în mediul organizației.

> ***Strategia.*** *Procesul prin care conducerea caută să facă față constrângerilor și oportunităților care apar în mediul organizației.*

Fig. 16.4 evidențiază natura relației dintre mediu și strategie. La vârf se află mediul organizațional obiectiv, schițat în termeni de incertitudine și resurse disponibile, după cum am discutat. Dar mare parte din impactul mediului asupra organizațiilor este mai degrabă indirect, filtrat prin sistemele de percepție ale managerilor și altor membri.[16] Caracteristicile de personalitate și experiență colorează percepția managerilor, prin mijloacele procesului perceptual, pe care le-am discutat în capitolul 4. Mediul s-ar putea să pară mult mai complex și instabil unui manager nou decât unuia cu ani de experiență. Managerul optimist va avea sentimentul că sunt mai multe resurse decât vede cel pesimist.[17]. Ceea ce constituie fundamentul pentru formularea strategiei este mediul perceput.

**FIGURA 16.4**
**Mediu, strategie și eficiență organizațională**




BCU IAȘI CENTRALĂ

Formularea strategiei în sine implică determinarea misiunii, a scopurilor şi obiectivelor organizaţiei. Pentru o companie de afaceri, cel mai elementar nivel de formulare înseamnă pur şi simplu luarea în consideraţie a obiectului de activitate. Apoi trebuie determinată orientarea organizaţiei faţă de mediul perceput. Orientarea variază de la defensivă şi protejarea intereselor curente (ca menţinerea cotei de piaţă) până la prospecţiuni viguroase pentru exploatarea unor noi direcţii (crearea unor produse absolut noi)[18]. De-a lungul acestui continuum nu există o strategie corectă unică. Strategia aleasă trebuie să corespundă constrângerilor şi oportunităţilor mediului. În fine, strategia trebuie implementată prin selectarea unor manageri potriviţi şi folosind tehnici adecvate, după cum se arată în fig. 16.4.

## *Structura organizaţională ca răspuns strategic*

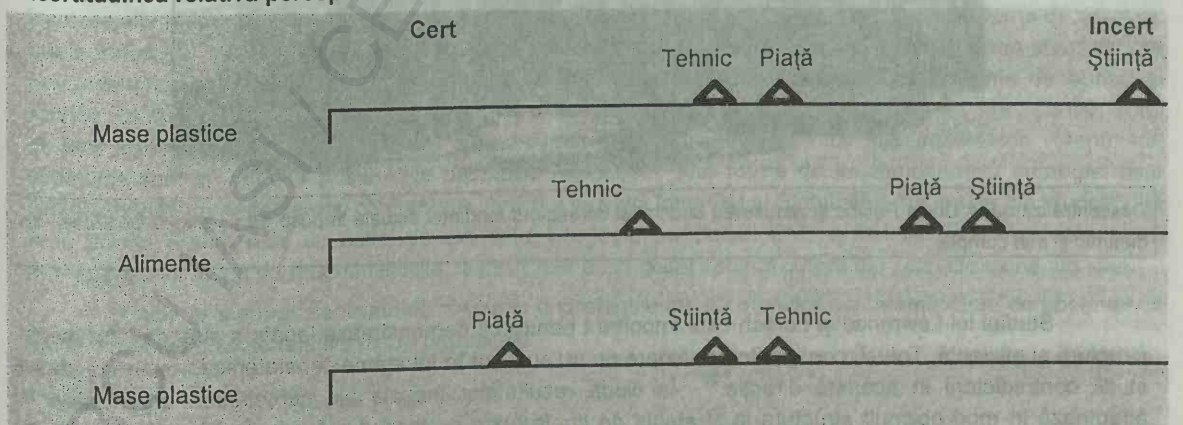
Cum ar trebui structurate organizaţiile pentru a face faţă incertitudinilor de mediu? Paul Lawrence şi Jay Lorsch de la Universitatea Harvard au studiat această problemă.[19]

Lawrence şi Lorsch au ales pentru cercetarea lor organizaţii de mai mult şi de mai puţin succes din trei industrii - materiale plastice, produse alimentare ambalate şi ambalaje de hârtie. Aceste industrii au fost alese intenţionat plecând de la prezumţia că ele sunt confruntate cu incertitudini percepute diferit, lucru confirmat ulterior prin chestionare şi interviuri. Mediul materialelor plastice a fost perceput ca foarte incert din cauza rapidelor schimbări în cunoaşterea ştiinţifică, tehnologie şi cerinţele clienţilor. Trebuie luate decizii deşi *feedback*-ul despre acurateţea lor implică întârzieri considerabile. La extrema cealaltă, companiile de ambalaje acţionează într-un mediu mult mai sigur. Nu s-a petrecut nici o schimbare majoră în ultimii 20 de ani şi ideea este să fabrici ambalaje standardizate de foarte bună calitate pe care să le livrezi repede clientului. Consecinţele deciziilor se află repede. Gradul de incertitudine percepută de firmele din industria alimentelor ambalate este intermediar.

Făcând un pas înainte, Lawrence şi Lorsch au examinat, de asemenea, sectoarele de mediu cu care intrau în contact trei sectoare din fiecare companie: vânzări (mediul pieţei), producţie (mediul tehnic) şi cercetare (mediul ştiinţific). Constatările lor sunt prezentate în fig. 16.5. Aici factorul crucial este gama incertitudinii din cele trei submedii tangente diferitelor sectoare. În companiile de ambalaje de hârtie, producţia, vânzarea şi cercetarea (în mare parte control de calitate) s-au dovedit a fi toate activităţi de-o certitudine acceptabilă. În contrast, pentru firmele de materiale plastice gama incertitudinii este destul de largă. Cercetătorii lucrează într-un mediu extrem de incert, în timp ce producţia se situează într-un mediu tehnic cu sensibil mai multă rutină.

**FIGURA 16.5**

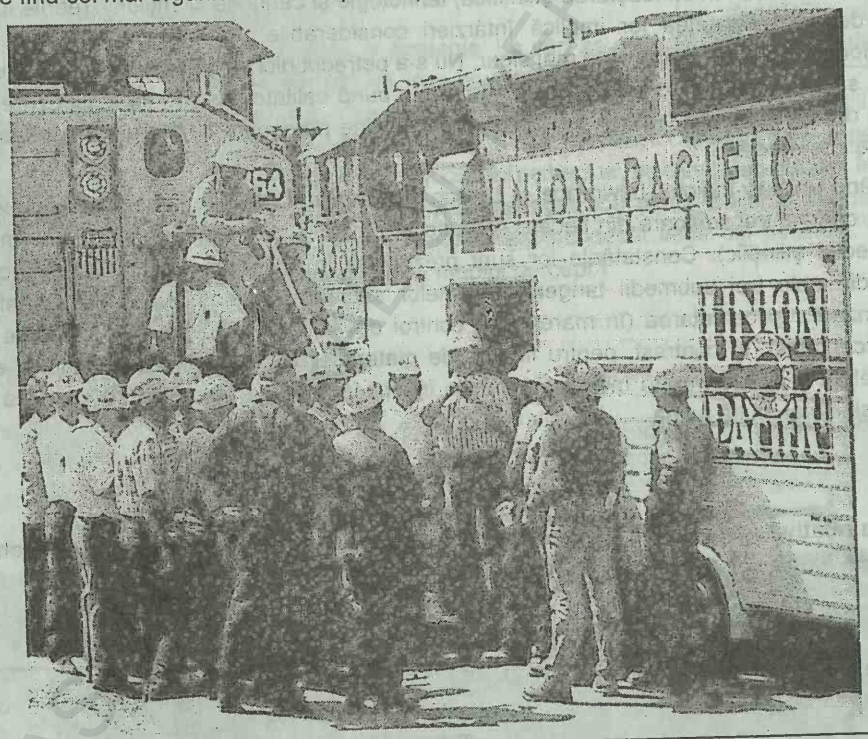
**Incertitudinea relativă percepută a sectoarelor de mediu, în studiul lui Lawrence şi Lorsch**




Sursa: Paul R. Lawrence and Jay W Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiations and Integrations.* Boston: division of Research, Harvard Business School, 1967, p. 91.

Când Lawrence și Lorsch au examinat atitudinile managerilor, impactul incertitudinilor de mediu percepute a devenit evident. Firmele de materiale plastice sunt foarte diferențiate pentru că departamentele lor sunt confruntate cu sectoare de mediu cu grade diferite de incertitudine. Managerii lor au înclinat spre diferențe mari în obiective, ritm și relații interpersonale. (capitolul 15). Managerii de producție erau interesați de probleme imediate, pe termen scurt, în timp ce managerul de cercetare era preocupat de dezvoltarea științifică pe termen mai lung. Dimpotrivă, firmele de ambalaje nu erau prea diferențiate pentru că sectoarele de mediu cu care veneau în contact erau mult mai asemănătoare în termenii incertitudinii percepute. Companiile de alimente ambalate prezintă un grad intermediar de diferențiere internă.

Pentru că acționează într-un mediu destul de sigur și pentru că sunt destul de nediferențiate, firmele de ambalaje de hârtie au adoptat structuri mecaniciste. Cea mai de succes era puternic centralizată și organizată de-a lungul unor linii funcționale stricte. Coordonarea se realiza prin supraveghere directă și programe scrise formalizate. Pe scurt, această companie s-a conformat îndeaproape prescripțiilor clasice privitoare la structură. La cealaltă extremă, cele mai prospere companii de materiale plastice au adoptat structuri organice. A fost modul cel mai rațional de a trata cu mediul incert și diferențierea avansată. Puterea decizională a fost descentralizată pentru a fi plasată acolo unde există cunoștințe adecvate. Coordonarea s-a realizat prin adaptare reciprocă informală, echipe ad-hoc interdepartamentale și integratori speciali care coordonează departamentele (capitolul 15). În plus, departamentele însele au fost structurate oarecum diferit, cel de cercetare find cel mai organic iar cel de producție cel mai puțin organic.




Descentralizarea la Union Pacific și reducerea birocrației corespund tendinței actuale impuse de un mediu de afaceri mai dinamic și mai complex.

Studiul lui Lawrence și Lorsch este important pentru că demonstrează legătura strânsă între mediu, structură și eficiență. Totuși, cercetările următoare nu au susținut în întregime constatările lor și există câteva studii contradictorii în această direcție.[20] În ciuda rezultatelor inegale ale cercetărilor, organizațiile își adaptează în mod obișnuit structura la strategia de confruntare cu mediul. Să ne gândim la Union Pacific Railroad, care, ca multe alte căi ferate americane, pierdea din ce în ce mai multă piață în favoarea camioanelor. De ce? Răspundea impropriu exigențelor clienților. Adică preluări și predări întârziate, vagoane

murdare şi multe de alte păcate. Mike Walsh, fostul director, a fost în avangarda unei noi strategii, bazată pe calitate şi pe servicii oferite clienţilor. Pentru aceasta, el a implementat o structură refăcută, mai plată, menită să plaseze mai multă autoritate decizională înspre baza ierarhiei, acolo unde se face legătura cu clientul:

> Existau nouă eşaloane ierarhice între Walsh şi superintendenţi, funcţionarii de pe teren responsabili pentru operaţiunile cu trenuri în teritoriile arondate lor. Un superintendent trebuia să aibă aprobare de la sediul central din Omaha pentru a cheltui peste 100 de dolari şi nimeni în afara celor din conducere nu voia să facă vreo mişcare fără a avea trei semnături. Walsh a eliminat şase eşaloane şi a redus numărul poziţiilor manageriale din departamentul de operare cu 800, adică 50%. Superintendenţii raportau acum unui unic vicepreşedinte asistent din Omaha care raporta unicului vicepreşedinte executiv care raporta directorului. Pentru a-i obişnui pe manageri să acţioneze prompt şi eficient, fără a fi împinşi de sus, le-a dat superintendenţilor un buget şi autoritatea de a dispune de el; fiecare putea cheltui până la 25 000 de dolari. Anul acesta un grup de manageri i-a cerut lui Walsh aprobarea pentru un plan spre a preveni o criză de vagoane de cereale. El le-a răspuns "Uite ce-i, voi sunteţi la un nivel destul de înalt în organizaţie. Dacă voi nu puteţi lua decizia, cine poate? Mi-ar plăcea să trebuiască să vă opresc decât să vă dau şuturi ca să vă menţin în mişcare."[21]

Ca şi înainte, UP transporta marfă, o activitate care cere multă coordonare. Pentru a le oferi superintendenţilor datele necesare, a fost instalat un sistem computerizat de informare rapidă.

Descentralizarea de la Union Pacific şi reducerea birocraţiei au corespuns unei orientări contemporane promovate cel puţin în parte de un mediu mai dinamic şi/sau mai complex (de ex. global) şi de revizuirea gândirii strategice care-l însoţeşte. Parte din strategia organizaţiei Saturn este de a reduce timpul de punere la punct a noilor modele. Aceasta ajută la contracararea incertitudinilor pieţei. Pentru a implementa strategia, compania a optat pentru o structură mai plată, mai organică şi mai puţin birocratică.

Dezbaterea de până acum sugerează că întotdeauna strategia determină structura, şi nu invers. Este o concluzie raţională dacă avem în vedere o organizaţie care suferă o mare transformare (ca Union Pacific) sau la formarea unei noi organizaţii (ca Saturn). Totuşi în cazul organizaţiilor în funcţiune, uneori structura dictează formularea strategiei. De exemplu, structurile foarte complexe şi descentralizate pot dicta strategii care sunt rezultatul negocierilor politice între unităţile funcţionale. Structurile simple şi mai centralizate pot produce strategii care par mai raţionale şi mai puţin politice (deşi nu în mod necesar superioare în eficienţă).[22]

## *Alte forme de răspunsuri strategice*

Variaţiile în structura organizaţională nu sunt singurul răspuns strategic pe care organizaţiile îl pot da. Ele însoţesc alte răspunsuri menite să cupleze compania cu incertitudinile mediului şi cu dependenţa de resurse. Unele forme de implementare a strategiei apar ca simplă rutină şi totuşi pot avea un puternic efect asupra performanţelor organizaţiei. Previziunile economice pot fi folosite pentru a anticipa cererile de bunuri şi servicii. La rândul său, planificarea formală este folosită pentru sincronizarea acţiunilor cu previziunile. Totul se face pentru a reduce incertitudinea şi a prevedea tendinţele în disponibilitatea resurselor. Răspunsuri strategice sunt şi *lobby*-ul şi serviciile de *public relations*[b] . Altă formă de implementare a strategiei este simpla metodă de negociere şi contractare. Acordul inovativ între GM şi Sindicatele Naţionale ale Muncitorilor Auto privind Saturn este un astfel de exemplu. Strategia companiei GM a fost să garanteze asigurarea promptă a unor locuri de muncă flexibile, la ceva mai puţin decât salariul curent din celelalte uzine ale sale.

Unele forme mai elaborate de răspunsuri strategice merită o privire mai atentă. Este de observat că multe dintre ele privesc relaţiile *dintre* organizaţii.

---

[b] NT Public Relations este compartimentul specializat care se ocupă de crearea relaţiilor formale ale firmei cu toate componentele mediului, nu doar cu clientela virtuală, aşa cum s-ar putea deduce din echivalarea românească "relaţii cu publicul". Acesta este motivul pentru care păstrăm în traducere forma originală.

*Integrarea verticală. Strategia de preluare formală a controlului surselor organizaționale de aprovizionare și distribuție.*

**Integrarea verticală.** Mulți manageri trăiesc cu teama unei disfuncții între intrările și ieșirile organizațiilor lor. Lipsa materiei prime sau un obstacol în calea vânzării produselor pot amenința chiar existența organizației. Un mod rudimentar de a proteja organizația de nesiguranța legată de resurse este o politică de stocuri care creează rezerve atât de componente de intrare cât și de ieșire. Un fabricant de automobile își poate face rezerve de componente ca reacție la anticiparea unei greve la furnizor. În același timp poate fixa în sistemul său de distribuție livrarea la 30 de zile de la primirea comenzii. Ambele servesc drept absorbanți pentru șocurile din mediu. O extensie naturală a acestei logici este **integrarea verticală**, strategia preluării formale a controlului surselor de aprovizionare și distribuție.[23] Marile companii de petrol, de exemplu, sunt puternic integrate, operând propriile lor zone de explorare, foraje, transporturi, rafinării, puncte de desfacere și creditări. Starbucks, lanțul de baruri expres cu sediul în Seattle, importă, prăjește și ambalează propria sa cafea, refuzând să acorde francize pentru barurile sale, ca să mențină caliatea.

Integrarea verticală reduce în multe cazuri riscurile unei organizații. Însă, când mediul devine foarte turbulent, poate reduce flexibilitatea, mărind de fapt riscul.[24]

**Fuziuni și Preluări.** În ultimii ani am văzut mereu titluri de ziar ca : General Electric preia RCA; fondatorii editării desktop Adobe și Aldus fuzionează; gigantul farmaceutic Merk cumpără la preț redus firma de medicamente Medco; Philip Morris preia controlul la Kraft. Astfel de fuziuni sau preluări ale unor firme de către altele sunt răspunsuri strategice din ce în ce mai obișnuite. Unele dintre acestea sunt stimulate de simple economii de scară. De exemplu, un lanț motelier cu 100 de moteluri poate să aibă aceleași cheltuieli publicitare ca și unul cu 50 de moteluri. Alte fuziuni și preluări urmăresc integrarea verticală. Un producător de hârtie poate cumpăra o companie de exploatare forestieră. Când fuzionările și preluările au loc *în interiorul aceleiași* industrii, efectuarea lor se explică în mare prin intenția de a reduce incertitudinea dată de competiție. Când au loc între industrii *diferite* (strategie de diversificare) scopul este reducerea dependenței de resursele dintr-un anume sector de mediu. Portofoliul se creează astfel încât atunci când resursele dintr-o parte a mediului sunt amenințate, organizația să prospere, totuși.[25] Acesta a fost unul dintre motivele pentru care Philip Morris a preluat o companie din alimentație cum este Kraft. Sentimentele antifumat și legislația expuseseră unei mari incertitudini principala afacere a acestei companii, cea cu țigări.

Una dintre tendințele nord-americane contemporane este fuziunea spitalelor pentru a evita duplicarea și a reduce astfel costurile. În Statele Unite ea a fost justificată în special de către cei care administrează sistemul de sănătate și care au insistat ca spitalele să devină mai eficiente.

*Alianță strategică. Relații de cooperare activă între organizații separate din punct de vedere legal.*

**Alianțe strategice.** Am auzit cu toți despre "fenomenul de respingere al organismului" după o fuziune sau o preluare, în special după o preluare în atmosferă ostilă. Eșecul culturilor în a se integra lin (capitolul 9) este doar unul dintre motivele pentru care fuziuni care arată bine din punct de vedere financiar se termină prin dezastre operaționale. Există vreo cale de a te bucura de avantajele căsătoriei fără riscurile însoțitoare? Răspunsul pare să fie, din ce în ce mai mult, alianța strategică, adică relații de cooperare activă între organizații separate din punct de vedere legal. Ele își mențin propriile culturi dar cooperarea sinceră ia locul neîncrederii, competiției sau conflictului pentru proiectul existent. Dacă sunt bine gândite, astfel de alianțe reduc riscul și incertitudinea pentru toate părțile și recunosc ca atare *interdependența* de resurse. Organizația-rețea pe care am discutat-o în capitolul precedent este o formă de alianță strategică.

Organizațiile se pot angaja în alianțe strategice cu competitorii, furnizorii, beneficiarii și sindicatele.[26] Între competitori o alianță întâlnită este consorțiul de cercetare-dezvoltare, în care companiile se grupează pentru a sprijini cercetarea de bază relevantă pentru produsele lor. Câțiva producători canadieni de microfoane au format un consorțiu patronat de Consiliului Național de Cercetare, în vederea perfecționării tehnologiei pentru microfoane "inteligente", care se ajustează automat la configurația încăperii. Altă alianță obișnuită între competitori este societate mixtă, în care organizațiile combină avantajele complementare pentru câștig economic sau experiență nouă. O societate mixtă Toyota și GM în uzinele din California a dat firmei Toyota acces la producție în Statele Unite, iar firmei GM, experiență în tehnicile japoneze de

management. Această experienţă a influenţat puternic deciziile ulterioare ale lui GM în structurarea şi conducerea companiei Saturn.

***ÎN OBIECTIV. GLOBALITATEA: O alianţă strategică globală pentru dezvoltarea noilor cipuri de computer care a dus la confuzie interculturală***

East Fishkill, N.Y. - Trei companii rivale, de pe trei continente - Siemens AG din Germania, Toshiba din Japonia şi IBM - încearcă împreună să pună la punct un revoluţionar cip de memorie de computer. Triada, după cum îşi spun ele, a lucrat un an la sediul IBM din orăşelul Hudson River Valley la o cercetare prevăzută să dureze până cel puţin în 1997. Experimentul are ceva dintr-o lamă fină şi tăioasă, atât în tehnologie cât şi în cooperarea transculturală.

Iniţial, unii dintre organizatori şi-au pus întrebarea dacă peste 100 de oameni de ştiinţă cu trecut profesional de rivalitate şi extrem de diverşi din punct de vedere cultural vor putea lucra împreună la un proiect aşa de mare. Aveau dreptate să fie îngrijoraţi.

La East Fishkill, cercetătorii de la Siemens au fost şocaţi când i-au văzut pe cei de la Toshiba ţinând ochii închişi şi părând că dorm în timpul întâlnirilor de lucru (o practică banală a managerilor japonezi suprasolicitaţi, atunci când discuţia nu-i priveşte direct). Japonezii, care în mod obişnuit lucrează în grupuri mari au găsit că este chinuitor să stea în încăperi mici, de o persoană şi să vorbească englezeşte; când se putea, se retrăgeau în grupuri compact japoneze. IBM-iştii s-au plâns că germanii planifică prea mult, iar japonezii - cărora le place să analizeze şi să revadă permanent ideile - nu iau decizii clare. Circulau bănuieli că unii cercetători nu pun informaţiile lor în circulaţie.

Separarea a împiedicat saltul creativ sperat, pe care cercetătorii îl numesc efectul "Aha !". "Mi-ar fi plăcut să vă dau un exemplu de reuşită şi de idee minunată care să fi ţâşnit din grup, dar din păcate nu prea a fost cazul." spune Matt Wordeman de la IBM. El adaugă însă că inginerii în sine sunt extrem de talentaţi şi aceasta le-a permis să biruie dezamăgirile şi timpul pierdut, ţinând proiectul în cadrul trasat.

Dl. Wordeman şi alţi participanţi la Triadă subliniază că, în ciuda efortului suplimentar uriaş necesar, proiectul nu este la ananghie. Lucrările sunt în termen -parţial chiar puţin devansate - şi se găsesc modalităţi de a depăşi problemele de comunicare. Membrii celor trei echipe spun că au învăţat enorm atât despre tehnologie cât şi despre colaborarea cu cei din afara companiilor lor.

Cooperarea lucrătorilor poate fi o stimulare şi o recompensă în proiectele transculturale.

Este probabil ca proiectele în cooperare de acest tip să prolifereze, din motive de bani. În industrie după industrie, costurile dezvoltării se dilată, determinând companiile, din ce în ce mai strâmtorate, să caute posibilităţi de cooperare cu competitorii.

---

Sursa: Extrase din Browning, E.S. (1994, 3 mai), *The Wall Street Journal, pp A1, A 8.* (Computer chip project brings rivals together, but the cultures clash.).

Alianţele strategice cu furnizorii şi beneficiarii atacă aceeaşi temă a reducerii fricţiunilor şi clădirii încrederii şi cooperării. De exemplu, la Union Pacific clienţii pot da comenzi şi apoi pot urmări traseul transportului solicitat accesând fişierele companiei. În producţie procedura standard era de a lucra cu mai mulţi furnizori în vederea obţinerii preţului minim. Dacă unul dintre ei oferea o calitate slabă sau o livrare târzie, era abandonat, şi golul era umplut de un altul. Acum devine obişnuinţă pentru un fabricant să lucreze cu un set restrâns de furnizori stabili pentru a asigura o continuă excelenţă în calitate, livrare şi service. Hewlett-Packard, Ford şi GM sunt remarcabil de progresiste în această direcţie.[27]

În sfârşit, alianţele strategice se pot face între companii şi sindicate. Contractul de muncă inovativ de la Saturn este doar un exemplu.

Alianțele strategice au cel mai mare succes şi sunt stabile când conducerile organizațiilor se întâlnesc frecvent şi firmele se poartă "transparent" una față de alta, schimbând rapid informații corecte. Existența unui trecut de colaborare şi sentimentul că partenerul nu trage foloase injuste din alianță, sunt de asemenea importante.[28]

Alianțele strategice între partenerii globali sunt din ce în ce mai întâlnite. Exemple: sunt legătura între Ford şi Mazda, consorțiul european Airbus, şi o societate mixtă în copiatoare între Canon şi Olivetti. Aceste alianțe globale pot fi deosebit de greu de condus datorită diferențelor între culturi privind aşteptările existente. De exemplu, nord-americanii favorizează orizonturile de termen mai scurt şi o abordare destul de directă a conflictelor. Culturile din Orientul Îndepărtat preferă orizonturile pe termen lung şi discutarea conflictelor "pe ocolite" (vezi **"În obiectiv: Globalitatea** - *O alianță strategică globală pentru dezvoltarea noilor cipuri de computer care a dus la confuzie interculturală.* ")

*Directorate întrețesute. Situația existentă când o singură persoană activează ca director în două sau mai multe consilii directoriale.*

**Directorate întrețesute.** Dacă adunăm toate posturile din consiliile directoriale din țară şi apoi pe oamenii care lucrează ca directori, această a doua sumă va fi sensibil mai mică decât prima. Se întâmplă astfel din cauza **directoratelor întrețesute**, situația care se spune că apare atunci când o singură persoană activează ca director în două sau mai multe consilii. Situația este interzisă prin lege în cazul în care firmele sunt competitoare directe, dar, după cum vă imaginați, granițele definiției competitorului direct sunt foarte fragile.

Mulți şi-au dat seama că directoratele întrețesute oferă o modalitate subtilă dar eficientă de a face față incertitudinii de mediu şi dependenței de resurse. Expertiza directorului şi experiența într-una din organizații poate pune la dispoziția celeilalte informații valoroase. Uneori valoarea întreteserii este mai directă. Acesta este în special cazul "întreteserii verticale" în care una din firme furnizează intrări sau primeşte ieşiri de la o alta (de exemplu, un director poate activa în consiliile directoriale dintr-o oțelărie şi o uzină de automobile):

> În afară de reducerea incertitudinii de mediu şi a dependenței de resurse, întreteserea verticală poate crea şi o metodă mai eficientă de a trata cu mediul. Directorul din afară poate nu doar să obțină o anume resursă esențială pentru sistem, ci şi un tratament favorabil, cum ar fi un preț mai avantajos, termene de plată mai convenabile, un program mai bun de livrări. Se poate ca şi costurile de prospectare sau cele de complexitate să se reducă.[30]

Intertеserea poate servi şi ca mijloc de influențare a opiniei publice în legătură cu bogăția, statutul sau conştiința socială a unei anume organizații. Oficialii universitari cu rang înalt, preoții şi liderii sindicali sunt membri eficienți ai consiliilor din propriile organizații şi pot fi căutați ca membri ai consiliilor firmelor de afaceri pentru a produce publicului larg o impresie de responsabilitate socială.[31] Resursele sunt mai uşor de obținut dintr-un mediu prietenos decât dintr-unul ostil !

**Stabilirea legitimității.** Este o urmă de paradox în faptul că incertitudinea pare să mărească nevoia de răspunsuri organizaționale corecte, dar în acelaşi timp face mai dificil de ştiut care răspuns este corect ! Un răspuns strategic la această dilemă este să acționăm aşa încât organizația să apară *legitimă* diverşilor constituenți.[32] A acționa conform normelor şi aşteptărilor dominante va fi adesea o strategie corectă, dar, la fel de important, va avea şi *aparența* strategiei corecte. În consecință, echipa managerială va apărea ca fiind rațională iar cei care pun la dispoziție resursele se vor simți în largul lor în privința acțiunilor firmei.

Cum poate fi realizată legitimitatea? O cale ar fi asocierea cu organizații sau persoane cu statut mai înalt. O organizație cu un statut nu prea bine fixat poate numi în consiliul director pe cineva din afară cu statut înalt sau poate forma o alianță strategică alături de un partener mai prestigios. Altă cale o reprezintă faptele bune pentru comunitate. Astfel, multe companii se angajează în acțiuni corporatiste de filantropie şi diferite acțiuni de caritate. O a treia cale de realizare a legitimității o constituie răspunsurile foarte vizibile la tendințele sociale şi legislative. Multe companii au numit directori pentru a se ocupa de diversitatea forței de muncă sau au înființat compartimente care să se ocupe de implementarea legislației celei mai recente privitoare la persoanele cu nevoi speciale. Deşi de fapt nu doar răspunsurile vizibile sunt soluții bune în astfel de probleme, ele trimit semnale evidente către corpul social că organizația se achită de obligațiunile din acest

sector. Probabil cea mai cunoscută cale de a realiza legitimitatea este imitarea practicilor de management pe care le-au instituționalizat alte firme.

Încercările de a obține legitimitatea se pot întoarce împotrivă. Aşa ceva se vede în special când practicile manageriale ale altora sunt copiate fără o cântărire atentă. Firmele care se agață de moda managementului calității totale sau de cea a reducerii de personal, fără o motivație clară, au deseori experiențe ratate în ciuda evidenței adaptării la o tendință recunoscută în lumea afacerilor.

Cele de mai sus sunt doar câteva exemple de tipuri de răspunsuri strategice pe care organizațiile le pot implementa pentru a se descurca în mediul existent. Acum vom examina mai detaliat un alt răspuns din această categorie, opțiunea tehnologică.

## TEHNOLOGIILE ORGANIZAȚIILOR

*Tehnologia. Activitățile, echipamentul şi cunoştințele necesare pentru a transforma intrările organizaționale în ieşirile dorite.*

Termenul *tehnologie* ne aduce în minte echipamente, scule şi dispozitive ca strunguri, fierăstraie, computere şi microscoape electronice. Dar, după cum spuneam, este o viziune deosebit de îngustă asupra conceptului. Pentru a lărgi viziunea putem defini tehnologia ca fiind activitățile, echipamentul şi cunoştințele necesare pentru a transforma intrările organizaționale în ieşirile dorite. Într-un spital, intrările relevante sunt pacienții bolnavi şi stagiarii fără experiență, iar ieşirile dorite sunt oamenii vindecați şi medicii experimentați. Într-o oțelărie, intrările cruciale sunt deşeurile metalice şi energia, iar ieşirea dorită este oțelul finit. Ce tehnologii folosesc spitalul şi oțelăria pentru a facilita aceste transformări? Şi chiar mai impotant pentru scopurile noastre, cer tehnologiile diferite, spre a fi eficiente, diferite structuri organizaționale?

Conceptele de tehnologie şi mediu sunt strâns legate.[33] Intrările supuse transformării prin tehnologie vin din diferite segmente ale mediului organizației. La rândul lor, ieşirile pe care tehnologia le creează sunt livrate mediului. În plus, activitățile, echipamentul şi cunoştințele, care constituie tehnologia însăşi, rareori se nasc în interiorul organizației. Dimpotrivă, ele sunt importate din segmentul tehnologic al mediului spre a satisface nevoile organizației.

Organizațiile îşi aleg tehnologiile.[34] În general alegerea este impusă de strategia dorită. Bunăoară, directorii unui centru studențesc de sănătate mintală decid că vor să se ocupe doar de studenți cu anxietate tranzitorie sau nevroze uşoare. Având în vedere aceste intrări, o tehnologie judicioasă înseamnă psihoterapii pe termen scurt. Studenții cu afecțiuni mai serioase vor fi repartizați altor clinici, cu strategii şi tehnologii diferite.

Diferitele părți ale organizației se bazează pe tehnologii diferite, aşa după cum răspund la diferite aspecte ale mediului ca întreg. Compartimentul de personal foloseşte o tehnologie diferită de cea a compartimentului de finanțe. Însă deseori cercetarea simplifică problema, concentrându-se pe tehnologia "din miezul activității", adică cea folosită de funcția operațională cheie (de ex. compartimentul de fabricație în companiile cu profil de producție).

### *Dimensiunile de bază ale tehnologiei*

Tehnologiile organizaționale au fost definite, conceptualizate şi măsurate literalmente în zeci de feluri.[35] Unii analişti s-au concentrat pe gradul de automatizare; alții - pe doza de putere discreționară atribuită muncitorilor. Aici vom discuta alte clasificări ale tehnologilor, anume cele aparținând lui Charles Perrow şi James Thompson. Aceste scheme de clasificare sunt avantajoase pentru că sunt aplicabile atât firmelor de producție cât şi organizațiilor de servicii, cum sunt băncile şi şcolile.

*Gradul de rutină tehnologică. Măsura în care excepțiile și problemele afectează sarcina convertirii intrărilor în ieșiri.*

**Gradul de rutină al lui Perrow.** După Perrow, factorul cheie care diferențiază tehnologiile este gradul de rutină al sarcinii de transformare care-i revine compartimentului sau organizației.[36] Gradul de rutină tehnologică este funcție de doi factori:

- *Excepțiile.* Preia organizația intrări standardizate și predă ieșiri standardizate (puține excepții) ? Sau are de-a face cu o varietate de intrări sau scoate în mediu o varietate de ieșiri (multe excepții)? Tehnologia devine mai puțin rutinieră pe măsură ce se înmulțesc excepțiile.
- *Probleme.* Când apar exepțiile, problemele ivite se pot analiza ușor sau cu greu? Respectiv, poate să se producă un proces decizional programat sau muncitorii trebuie să recurgă la procese decizionale neprogramate? Tehnologia devine mai puțin rutinieră pe măsură ce problemele devin mai greu de analizat.

După cum fig. 16.6 demonstrează, excepțiile și problemele pot fi aranjate ca dimensiuni ale matricei tehnologiilor. Aceasta cuprinde următoarele tehnologii:

- *Tehnologiile de breaslă* tratează intrări și ieșiri relativ standardizate. Tâmplarii folosesc lemnul pentru a face mobilă și școlile publice încearcă să educe elevii "obișnuiți". Dar când apar excepții (o comandă specială, un elev încet la carte), analiza acțiunii corecte se poate dovedi dificilă.
- *Tehnologiile rutiniere*, cum ar fi operațiunile de la linia de asamblare sau școlile tehnice, tratează și ele intrări și ieșiri standardizate. În acest caz însă, când apare o excepție (o nouă linie de produs sau o nouă materie de predat) răspunsul corect devine destul de evident.
- *Tehnologiile nerutiniere* trebuie să trateze frecvent intrări și ieșiri excepționale, iar analiza tuturor acestora este adesea dificilă. Prin definiție, unitățile de cercetare sunt pregătite să lucreze cu probleme excepționale și dificile. Analog, spitalele psihiatrice întâlnesc pacienți cu o gamă largă de tulburări. Luarea deciziei asupra etapelor terapiei poate fi problematică.
- *Tehnologiile de inginerie* întâlnesc multe excepții la intrări sau la ieșirile solicitate, dar ele pot fi tratate prin răspunsuri standardizate. De exemplu, oameni de condiție fizică foarte diferită merg la băi și fiecare are un scop anume (de exemplu, pierderea în greutate, fortificarea musculaturii). În ciuda varietății, recomandarea unui regim individual este o decizie destul de ușoară.

**FIGURA 16.6**
**Matricea tehnologiilor după Perrow**

| | | Excepții | |
|---|---|---|---|
| | | Puține | Multe |
| Probleme | Analiză dificilă | Tehnologii de breaslă Atelier de mobilă Școală publică | Tehnologii nerutiniere Departamente de cercetare Spitale psihiatrice |
| | Analiză ușoară | Tehnologii rutiniere Linie de asamblare Instruire în meserie | Tehnologii de inginerie Construcții de mașini grele Clinici balneoclimaterice |

Sursa: din Perrow, C. (1967, aprilie) în ASR, vol 32, No. 2, fig. 1 și 2, p. 196, 198.

De la cea mai rutinieră la cea mai puțin rutinieră, putem ordona cele patru tehnologii clasificate de Perrow astfel: rutinieră, de inginerie, de breaslă, nerutinieră. Vom discuta structurile adecvate pentru aceste tehnologii, dar nu înainte de a examina clasificarea propusă de Thompson.

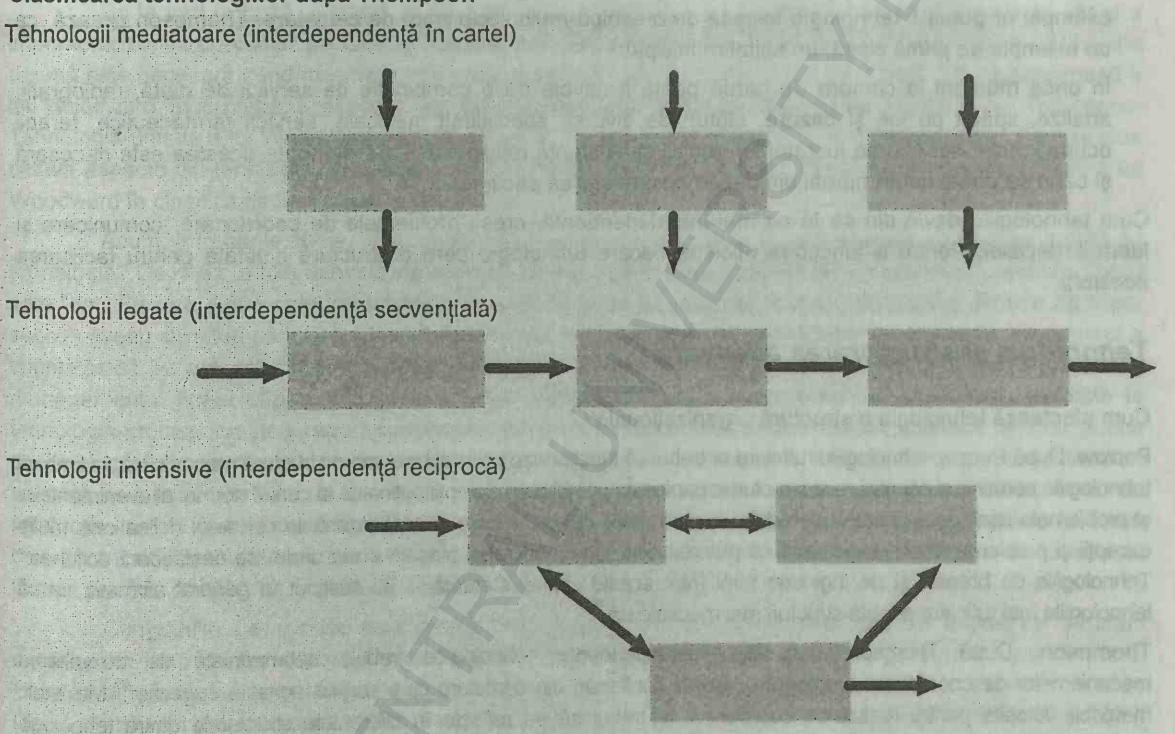
*Interdependența tehnologică. Gradul în care subunitățile organizației depind una de alta pentru resurse - materii prime sau informații.*

**Interdependența lui Thompson.** Spre deosebire de Perrow, James D. Thompson a fost interesat de modul în care activitățile sunt fie dispuse în secvențe, fie "reunite" în timpul procesului transformațional.[37] Aici un factor cheie este interdependența tehnologică, gradul în care subunitățile organizației depind una de alta pentru resurse, cum ar fi materiile prime sau informațiile.

Pentru a mări interdependența, Thompson a propus trei categorii de tehnologie (fig. 16.7), după cum urmează:

**FIGURA 16.7**

**Clasificarea tehnologiilor după Thompson**




- *Tehnologiile mediatoare* operează în condiții de **interdependență în cartel**. Aceasta înseamnă că fiecare unitate este într-o oarecare măsură dependentă de resursele generate și puse în comun de către celelalte unități, fiind altminteri relativ independentă de respectivele unități. Thompson dă exemple destul de abstracte, cum ar fi băncile, care mediază între deponenți și debitori sau oficiile poștale, care mediază între expeditorii și destinatarii scrisorilor. Dar același raționament poate fi aplicat mai clar sucursalelor băncilor și oficiilor poștale. Sănătatea unei bănci ca întreg depinde de existența câtorva sucursale, dar ele operează aproape independent una de alta. Fiecare are propriii deponenți și debitori. În mod similar, sucursalele oficiilor poștale sunt dependente de celelalte sucursale pentru primirea și trimiterea scrisorilor, dar aceasta este limita interacțiunii care li se pretinde. O companie de taxiuri este un alt exemplu bun de interdependență în cartel.

*Interdependența în cartel. Situația în care subunitățile sunt dependente de resursele generate și puse în comun de celelalte subunități, fiind altminteri relativ independente.*

- *Tehnologiile legate* operează sub regimul **interdependenței secvențiale.** Aceasta înseamnă că fiecare unitate este dependentă sub aspectul tehnologiei de activitatea unității care o precede în secvență.

Produsul transformat al fiecărei unități devine resursă, materie primă, pentru următoarea unitate. Liniile de asamblare din producția de masă sunt exemple clasice de tehnologie legată.

Multe tehnologii de "procesare a hârtiilor", de tipul biroului de cereri al unei companii de asigurare, sunt tot interdependente secvențial (cererile trebuie verificate înainte de a fi recalculate și trebuie recalculate înainte de a li se da o rezoluție).

*Interdependența secvențială. Situația în care subunitățile organizaționale sunt dependente de resursele generate de unități care le preced în secvența de lucru.*

- *Tehnologiile intensive* operează sub **interdependență reciprocă.** Aceasta înseamnă că un considerabil joc în comun și *feedback* reciproc trebuie să se producă între unitățile care desfășoară o muncă, pentru a o îndeplini cum se cuvine. Necesitatea este dată de faptul că fiecare activitate este singulară, așa încât tehnologia intensivă poate fi văzută ca o tehnologie personalizată. Un exemplu ar putea fi tehnologia folosită de o echipă multidisciplinară de cercetare. Thompson citează, ca un exemplu de primă clasă, un spital municipal:

  În orice moment la camera de gardă poate fi nevoie de o combinație de servicii de dietă, radiografii, analize, spălat pe jos și cazare, alături de diverse specialități medicale, servicii farmaceutice, terapii ocupaționale, servicii ale lucrătorilor sociali și asistență religioasă. Care din toate acestea este necesară și când se poate hotărî numai din datele despre starea pacientului.[38]

Cum tehnologiile devin din ce în ce mai interdependente, cresc problemele de coordonare, comunicare și luare a deciziei. Pentru a funcționa eficient, fiecare tehnologie cere o structură ajustată pentru facilitarea acestora.

## *Tehnologia și structurarea adecvată*

Cum afectează tehnologia o structură organizațională?

**Perrow.** După Perrow, tehnologiile rutiniere ar trebui să funcționeze cel mai bine sub o structură mecanicistă, în timp ce tehnologiile nerutiniere cer mai mult structuri organice. În primul caz, excepții puține de la cursul normal al evenimentelor și problemele ușor de analizat sugerează un grad mare de formalizare și centralizare. În cel de-al doilea caz, multe excepții și probleme dificile sugerează că puterea decizională ar trebui plasată acolo unde "se desfășoară acțiunea." Tehnologiile de breaslă și de inginerie sunt între aceste cazuri. Cercetările au susținut în general afirmația sa că tehnologiile mai rutiniere adoptă structuri mai mecaniciste.[39]

**Thompson.** După Thomson, creșterea interdependenței tehnologice trebuie acompaniată de dezvoltarea mecanismelor de coordonare și integrare. Există confirmări din cercetare care sprijină această sugestie.[40] Mai mult, metodele folosite pentru realizarea coordonării ar trebui să se reflecte în diferențele structurale dintre tehnologii. Tehnologiile mediatoare, care operează numai sub interdependență în cartel, ar trebui să poată obține coordonarea via standardizarea regulilor, reglementărilor și procedurilor. Această formalizare este indicativul unei structuri mecaniciste (gândiți-vă la bancă și la oficiul poștal). Tehnologiile legate trebuie de asemenea structurate mecanicist, dar nevoia sporită de coordonare susținută prin interdependența secvențială trebuie satisfăcută prin planificare, programare și întâlniri de lucru. În sfârșit, tehnologiile intensive cer coordonare intensivă, și ea se realizează cel mai bine prin adaptare reciprocă și o structură organică, prin care informația să treacă liberă și pregătită de la o unitate la alta.[41]

**Woodward.** Cel mai faimos studiu al relațiilor dintre tehnologie și structură este cel al lui Joan Woodward. Ea a examinat tehnologia, structura și eficiența organizațională în 100 de firme din Essex, în Anglia.[42] Acest studiu este deosebit de intresant pentru că el a început ca o încercare de a testa controversa clasică privitoare la structurile mecaniciste, care s-ar dovedi mai eficiente în toate situațiile. Pe scurt, testul a dat rezultat negativ - nu există o relație simplă și congruentă între structura organizațională și eficacitate - iar multe dintre firmele de succes prezentau structuri organice. Apoi Woodward a analizat și clasificat tehnologiile a 80 de firme din eșantion care aveau procese de producție simple și clare. Numele categoriilor folosite au fost unitatea (sau lotul mic), producția de masă (sau de serie mare) și procesul de producție. Iată câteva exemple:

- *Unitate* (producție de unicate sau în loturi mici)
  - unități de produs conform dorinței clientului

- producție de prototipuri
- fabricarea în etape a echipamentului foarte mare (locomotive)
- loturi mici la comandă

• *Masă* (producție de loturi mari sau producție de masă)
- loturi mari pe linia de asamblare
- producția de masă (de ex. brutării)

• *Proces* (intrări supuse transformării în proces continuu)
- chimicale procesate pe loturi
- producție în flux continuu (de exemplu, benzină, propan)

De la vârf la bază, această scală a tehnologiei reflectă atât creşterea coerenței producției cât şi a impersonalizării exigențelor pe care le impune activitatea respectivă.[43] Din ce în ce mai puțină intervenție umană este necesară când maşina controlează o parte din ce în ce mai mare de muncă. Tehnologia-masă a lui Woodward încorporează aspecte din tehnologia rutinei a lui Perrow şi cea legată a lui Thompson. Tehnologia-unitate a lui Woodward pare să acopere tehnologiile de breaslă şi de inginerie ale lui Perrow plus câteva aspecte din tehnologia intensivă a lui Thompson. Este mai greu de identificat tehnologia-proces a lui Woodward în clasificările lui Perrow şi Thompson.

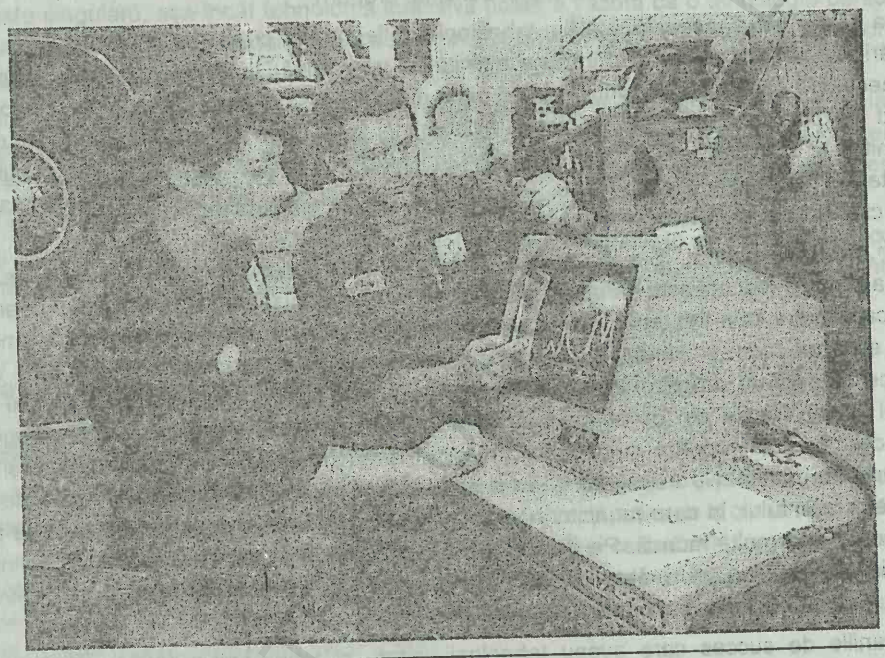
Acum, întrebările cheie. S-a manifestat tendința ca structurile organizaționale să varieze o dată cu tehnologia? Dacă da, a fost această variație legată de eficiența organizațională? Răspunsul în ambele cazuri este "da". Fiecare dintre cele trei tehnologii a avut tendința să prezinte structuri distincte şi firmele de mare succes aveau structuri care aproximau îndeaproape media grupului lor tehnologic. De exemplu, Woodward a constatat că pe măsură ce procesul de producție devenea mai uniform, mai continuu şi mai impersonal, managementul firmei căpăta din ce în ce mai multă importanță. În trecerea de la tehnologia-unitate la tehnologia-proces, creştea raportul manageri / muncitori, erau mai multe niveluri ierarhice şi mai puține cheltuieli cu forța de muncă. Nu este greu de înțeles. Producția de unicate implică o muncă de dexteritate, ajustată dorințelor clientului, în care muncitorii îşi pot, în fond, conduce propria activitate. Însă acest tip de producție implică foarte multă muncă. Pe de altă parte, sofisticatele sisteme de procese continue (precum cele pentru rafinarea țițeiului) cer o mare doză de abilități manageriale şi pricepere tehnică pentru a le iniția. O dată pornite, o mână de muncitori pot monitoriza şi întreține sistemul.

Companiile de succes care aveau tehnologii-unitate şi tehnologii-proces se bazau pe structuri organice, în timp ce firmele de succes angajate în producția de masă se bazau pe structuri mecaniciste. Acestea din urmă aveau o mai mare specializare a muncii, mai multe controale şi o mai mare formalizare (dependență mai mare de comunicarea scrisă comparativ cu cea verbală). La prima vedere poate vă miră că firmele de la capetele scalei tehnologiilor (unitate şi proces) înclină ambele să conteze pe structurile organice. Dar la o atentă considerare a sarcinilor executate de fapt în fiecare din tehnologii, aparenta contradicție se rezolvă. Producția de unicate implică fabricarea unor unități de produs complete, conforme specificațiilor clientului. Astfel stând lucrurile, are la bază muncitori calificați, lucru în echipă, coordonare prin adaptarea reciprocă şi standardizarea abilităților. Munca însăşi nu este în ritm de maşină şi este departe de a fi mecanicistă. La cealaltă extremă, producția pe proces este aproape în totalitate automată. Muncitorii sunt practic tehnicienii calificați care monitorizează şi mențin sistemul - şi ei fiind înclinați să lucreze în echipe. În timp ce maşinile operează după un program rigid, muncitorii îl pot monitoriza şi întreține în ritmul fixat de ei înşişi. Relațiile informale cu supraveghetorii vin să înlocuiacă supravegherea strictă.

Cercetarea lui Woodward este o piatră de hotar în demonstrarea afirmației că structura trebuie croită în concordanță cu tehnologia pe care organizația o adoptă pentru atingerea obiectivelor strategice. Constatările sale au fost confirmate şi extinse de către alții.[44] Dar au existat şi studii care le-au infirmat şi o continuă dezbatere există în legătură cu importanța relativă a dimensiunii organizației față de tehnologie în determinarea structurii.[45]

**Saturn.** Organizarea la uzinele Saturn face dovada încercării de a ajusta structura la tehnologie. În termenii lui Woodward, tehnologia esențială la Saturn este, evident, producția de masă. Totuşi, câteva dintre

trăsăturile sale unice (cum ar fi construirea transmisiilor manuale şi automate pe aceeaşi linie de asamblare ca să se potrivească numeric exact cu o comandă) înseamnă că tehnologia este mai puțin rutinieră (în termenii lui Perrow) decât linia de asamblare convențională, monolitică. Pentru a beneficia de avantajele situației, organizarea tip ateliere, cu echipe de lucru şi supraveghere redusă, este mai organică decât este tipic în industria auto americană. Aceasta se reflectă apoi în clasele manageriale şi profesionale, unde tehnologia de proiectare a maşinilor a fost modificată: în loc de a trece proiectul din compartiment în compartiment (ca în interdependența secvențială a lui Thompson) s-a obținut implicarea compartimentelor esențiale încă de la început (interdependența reciprocă a lui Thompson), ceea ce indică iarăşi o structură mai organică, susținută de un suport electronic sofisticat pentru a facilita comunicarea şi coordonarea. Să ne îndreptăm atenția spre tehnologia avansată a informației.



Tehnologia de fabricație avansată a reînnoit competitivitatea productivă nord-americană, permițând centrelor service să opereze mai eficient.

## IMPLICAȚIILE TEHNOLOGIEI INFORMATICE AVANSATE

În încheierea capitolului să discutăm unele din implicațiile pe care progresele continue în tehnologia informației le au asupra comportamentului organizațional. Vorbind în general, tehnologia informatică avansată se referă la generarea, agregarea, înmagazinarea, modificarea şi transmiterea rapidă a informațiilor, care au devenit posibile prin apariția computerelor şi dispozitivelor conexe. Tehnologia informatică este la fel de aplicabilă în fabrică şi în birouri. În fabrică, exemple le constituie roboții, maşinile-unelte cu control numeric şi controlul automatizat al stocurilor. În birouri, ea acoperă totul, de la editarea de text în poşta electronică până la fişarea automată a datelor din programele de simulare. Intermediar, între fabrică şi birouri, tehnologia avansată a informației poate să însemne proiectarea şi ingineria asistate de computer.

***Tehnologia informatică avansată**. Generarea, agregarea, înmagazinarea, modificarea şi transmiterea rapidă a informațiilor care au devenit posibile prin apariția computerelor.*

## *Cele două feţe ale tehnologiei informatice avansate*

Este important să recunoaştem că a fost multă zarvă într-o direcţie incorectă în legătură cu tehnologia informatică avansată. Ea a început încă înainte de perfecţionarea primelor computere personale şi continuă şi astăzi. Exagerând doar foarte puţin, putem spune că detractorii au pictat o imagine întunecată a pierderii locurilor de muncă şi abilităţilor, cu tehnologia crescând cât un balaur şi sufocând spiritul uman. Opozanţii acestei viziuni (adesea negustori de hard şi soft) au făcut un tablou trandafiriu al productivităţii crescute, superiorităţii procesului decizional şi al angajaţilor instruiţi şi fericiţi. Probabil că nu veţi fi surprinşi să aflaţi că cercetările nu au sprijinit nici una dintre aceste extreme ca stare generală a lucrurilor. În primele zile ale computerelor personale s-au petrecut lucruri ca descalificarea profesională, cursa pentru posturi şi pierderea posturilor funcţionăreşti de rutină. Totuşi, după cum vedem, consecinţele tehnologiei avansate din prezent sunt mult mai puţin deterministe.

Discutarea extremelor ne alertează în privinţa unei chestiuni mai realiste, pe care am putea-o numi "cele două feţe" ale tehnologiei[46]. Aceasta înseamnă că o formă dată de tehnologie informatică avansată poate avea efecte exact *opuse* în funcţie de cum este întrebuinţată. De exemplu, un acelaşi sistem care este proiectat să monitorizeze şi să controleze angajaţii (să spunem, prin numărarea bătăilor pe clapele maşinii de scris) oferă *feedback* şi reduce supravegherea. În plus, aceeaşi tehnologie care poate duce la descalificarea profesională din unele posturi, poate aduce abilităţi noi în altele. Cum pot să se producă astfel de efecte opuse? Ele sunt posibile pentru că tehnologia informaţiei este atât de *flexibilă*. De fapt, motivul pentru care discutăm separat tehnologia informaţiei de celelalte tehnologii de mai sus este că ea este atât de flexibilă încât poate fi aplicată în conjuncţie cu oricare din ele.

### *FIŢI DUMNEAVOASTRĂ MANAGERUL! Îmbunătăţirea servirii clientului la GTE*

Operaţiunile telefonice participă cu 4/5 la veniturile anuale de 20 de miliarde de dolari ale companiei GTE. Odată cu deregularizarea, afacerile în telefonie au devenit intens competitive şi GTE a căutat posibilităţi atât pentru reducerea costurilor cât şi pentru îmbunătăţirea serviciilor oferite clienţilor. O servire îmbunătăţită poate reduce costurile serviciilor pe teren, îmbunătăţi relaţiile cu clienţii existenţi şi atrage alţii noi. Abordarea tradiţională în astfel de cazuri a fost "rafinarea" procedurilor existente în compartimentele de reparaţii, încasări şi marketing. Dar GTE a considerat că merită să încerce să reproiecteze întreaga interacţiune cu clienţii pentru a obţine eficienţă şi satisfacţii, eventual folosind şi ceva din tehnologia proprie.

**CUM AR TREBUI GTE SĂ REDUCĂ COSTURILE ŞI SĂ ÎMBUNĂTĂŢEASCĂ SERVIREA CLIENŢILOR ÎN COMPETITIVA RAMURĂ A TELEFONIEI**

GTE folosea un sistem tradiţional, în care clientul care avea nevoie de o reparaţie dădea telefon şi un operator lua informaţiile de bază apoi îi făcea legătura cu diverse compartimente până se găsea cineva care să poată rezolva problema. Sistemul acesta al pasării clientului era şi costisitor şi ineficient. Ce se întâmpla cu un client care voia să discute nota de plată, să obţină o cartelă şi să declare un defect la aparatul său? Ar putea tehnologia şi reproiectarea posturilor să îmbunătăţească serviciile de la GTE ? dumneavoastră sunteţi managerul.

1. Ce aţi face pentru a îmbunătăţi serviciile oferite clienţilor la GTE?

2. Ce posibilităţi oferă în acest sens tehnologia informatică avansată ?

Pentru a afla ce a făcut GTE, consultaţi **Agenda Managerului** de la sfârşitul capitolului.

Flexibilitatea tehnologiei informaţiei înseamnă că ea nu este determinantul unei anume structuri organizaţionale sau unei anume structuri a postului. Dimpotrivă, ea dă organizaţiilor *opţiuni* legate de organizarea muncii. Compania care doreşte descentralizarea poate folosi tehnologia informaţiei pentru a oferi angajaţilor din eşaloanele inferioare date pentru a putea lua decizii. Compania care doreşte centralizarea poate folosi cealaltă faţă a aceleiaşi tehnologii pentru a strânge informaţiile şi a păstra controlul. Astfel de

opțiuni sunt în funcție de cultura organizațională și valorile echipei manageriale mai degrabă decât inerente computerului folosit. Ele ar trebui să se potrivească strategiei pe care o urmează organizația, după cum vom arăta în discuția despre tehnologia avansată pentru procese de fabricație.

Pentru claritatea discuției, vom face distincția între tehnologia avansată pentru sectorul de fabricație și cea pentru sectorul administrativ. Însă, după cum vom vedea, distincția este artificială din moment ce tehnologia informației are capacitatea de a lega mai strâns birourile de fabrică sau de clienții, beneficiarii și furnizorii din mediul extern. Pentru exemplificare, vă rog să citiți tableta **"Fiți dumneavoastră managerul !"**

## *Tehnologia avansată pentru sectorul de fabricație*

La baza tehnologiei avansate pentru sectorul de fabricație stau trei tendințe.[47] Prima este un evident câștig datorat memoriei și inteligenței computerelor. A doua este flexibilitatea, în sensul că tehnologia poate duce la bun sfârșit o varietate - și mereu alta - de activități. Varietatea se referă la produsul unei strategii organizaționale care favorizează adaptabilitatea, producția pe loturi mici și răspunsurile prompte. La rândul său, strategia este consecința încercărilor de a găsi și exploata pe termen scurt nișe de piață, în loc de a produce an după an un volum mare din același produs. Să vedem această firmă de textile:

> Milliken a redus producția medie de la 20 000 la 4 000 de metri și poate vopsi loturi mici până la 1000 de metri. Detailiștii, fabricanții de confecții și firmele de textile s-au unit recent pentru a lansa așa-numitul program Răspuns Rapid, proiectat pentru a îmbunătăți fluxul de informații între diferitele grupuri și a accelera circulația comenzilor. Obiectivul programului este de a reduce de la 66 la 21 de săptămâni traseul existent în Statele Unite de la fibra textilă la confecția din magazin.[48]

În cadrul celei de-a treia tendințe, tehnologiile de fabricație avansate sunt din ce în ce mai des proiectate așa încât să se integreze cu alte tehnologii avansate pe care le folosește organizația. Sistemul de proiectare asistată de computer, utilizat pentru proiectarea și modificarea unui produs, poate fi folosit în proiectarea, operarea și modificarea procesului său de producție prin programele de fabricație asistate de computer (rezultatul fiind așa-numitul sistem PAC/CAM). În cele din urmă poate fi instalat sistemul CIM (computer-integrated manufacturing system) care integrează și automatizează toate aspectele proiectării, fabricării, asamblării și verificării. În continuare, sistemele informatice computerizate pot lega aceste activități de rețelele furnizorilor și distribuitorilor. Fig. 16.8 compară sistemele de fabricație de mare flexibilitate cu tradiționala producție de masă.[49]

**FIGURA 16.8**
**Sisteme de fabricație flexibile comparate cu producția de masă**

| Caracteristici organizaționale | Fabricația flexibilă | Producția de masă |
|---|---|---|
| Strategie | • adaptarea la mediu | • amortizează impulsurile din mediu |
| Produs | • produce loturi mici<br>• stocuri mici, rotație rapidă a banilor<br>• reacționează rapid<br>• multe variații, cicluri variabile de viață ale produselor | • produce loturi mari<br>• stocuri mari, rotație lentă a banilor<br>• reacționează previzibil<br>• puține variații, ciclu de viață lung |
| Marketing | • exploatează nișele de piață | • se adresează pieței de masă |
| Structură | • organică, integrată | • mecanicistă, diferențiată |
| Furnizori | • câțiva, aleși pentru încredere și promptitudine | • mulți, aleși pe criterii de cost |
| Posturi | • posturi flexibile; lucru în echipă | • posturi rigid specializate; puțină muncă în echipă |

Care sunt implicațiile generale ale tehnologiei avansate destinate fabricației pentru comportamentul organizațional? Astfel de tehnologii tind să automatizeze activitățile rutiniere de procesare a informației și

luare a deciziei. În funcţie de structura postului, ceea ce rămâne pentru operatorii umani sunt activităţile mai complexe, nerutiniere - cele care tratează probleme şi excepţii ale sistemului. În plus, interdependenţa, activităţilor tinde să crească atunci când se lucrează sub tehnologii avansate. Într-un sistem de fabricaţie flexibil, proiectarea, fabricaţia şi marketingul devin interdependente mai degrabă reciproc decât secvenţial. În fine, să ne amintim că astfel de tehnologii avansate sunt adoptate în parte pentru a face faţă unui mediu incert. Astfel, multe sisteme tehnologice avansate dau ca rezultat final activităţi nerutiniere şi puternic interdependente inserate într-un mediu incert.[50]

**Structura organizaţională.** Care sunt implicaţiile acestei evoluţii în tehnologie? După cum arată fig. 16.8, un efect este deplasarea spre structuri mai plate, mai organice, pentru a câştiga de pe urma flexibilităţii tehnologiei.[51] Aceasta corespunde constatării lui Woodward că tehnologia-unitate cere o structură mai organică decât tehnologia-masă şi adoptarea loturilor de producţie mai flexibile şi pe termen scurt este un exemplu de tehnologie-unitate. Faptul că sunt de aşteptat structuri mai plate derivă din aceea că noile sisteme automate lucrează cu procesarea şi diagnosticarea informaţiilor care erau anterior efectuate de managerii din eşalonul de mijloc al ierarhiei. Implicaţiile tehnologiei avansate pentru centralizare sunt interesante. Pe de-o parte, activităţi precum comandarea materiei prime şi planificarea producţiei ar trebui să devină mult mai centralizate. Aşa o cere flexibilitatea sistemului şi aşa o permite capacitatea mare de procesare a datelor. Pe de altă parte, când apar probleme şi excepţii, când se concep noi modele, s-ar putea să fie nevoie de descentralizare pentru a plasa luarea deciziei în mâinile specialiştilor din eşaloanele inferioare. Însă, tehnologia avansată, ca întreg, dictează o mai mare integrare între specialităţi ca proiectarea, ingineria, fabricaţia şi marketingul. Aceasta poate cere o retragere din rigidele structuri funcţionale (capitolul 15) care sunt întâlnite în firmele de producţie. Minimal, tehnologia avansată sugerează folosirea măcar a integratorilor, comitetelor provizorii, comitetelor de planificare şi a altor mecanisme care stimulează coordonarea. Studiul a 185 de firme, care au adoptat tehnologia avansată pentru fabricaţie, a constatat o tendinţă generală către descentralizare cu mai multe reguli şi proceduri formalizate pentru a asigura coordonarea şi exploatarea eficientă a tehnologiei.[52]

**Proiectarea postului.** Este de aşteptat ca tehnologia avansată pentru sectorul de fabricaţie să afecteze proiectarea posturilor - şi aici se pune clar problema opţiunii, pe care am menţionat-o mai devreme. Există dovezi că o astfel de tehnologie poate reduce controlul exercitat de muncitor asupra posturilor din atelier şi poate dilua abilităţile existente.[53] Un exemplu ar fi muncitorii calificaţi care lucrează la strunguri programate de fapt de la distanţă de un tehnician. Însă devin posibile alte opţiuni, de a-i învăţa pe muncitori cum să programeze strungurile sau cel puţin cum să editeze, în condiţiile locale, programele existente. S-a dovedit că aceste abordări câştigă cooperarea şi interesul personalului pentru noile tehnologii, îmbunătăţind performanţele.[54] În această logică, din moment ce tehnologia avansată automatizează sarcinile de rutină, muncitorii trebuie de obicei să capete abilităţi bine dezvoltate (la computer, de exemplu). De asemenea, o dată ce tehnologia este flexibilă dar şi costisitoare, muncitorii înşişi trebuie să fie flexibili şi rapizi în a răspunde problemelor ivite. Divizarea extremă a muncii poate fi contraproductivă în regim de tehnologie avansată. De exemplu, s-ar putea ca operatorii să nu poată aştepta ca altcineva să facă întreţinerea şi atunci trebuie să aibă flexibilitatea s-o facă ei înşişi. Analog, distincţiile tradiţionale între roluri (întreţinerea la partea electrică faţă de partea mecanică, schiţă faţă de desen) încep să-şi piardă contururile când este înţeleasă nevoia de coordonare pe care o impune tehnologia avansată.

Toate acestea pun problema proiectării postului pentru tehnologia avansată din sectorul de fabricaţie în concordanţă cu principiile îmbogăţirii postului discutate în capitolul 7. Urmarea este că pregătirea adecvată este un aspect fundamental şi că nivelul de salarizare ar trebui revizuit pentru a se potrivi cu abilităţile şi responsabilităţile suplimentare promovate prin noua tehnologie. Mulţi observatori au recomandat ca echipele autoconduse (capitolul 8) să fie făcute responsabile pentru pregătirea, funcţionarea şi întreţinerea sistemului.[55] De fapt, GM a adoptat schema pentru uzinele Saturn. Astfel de echipe permit transferul multidirecţional al abilităţilor şi oferă integrarea activităţilor, necesară pentru a face ca lucrurile să meargă lin. Conceptul de echipă este aplicabil şi altor forme de tehnologie avansată. O companie şi-a organizat utilizatorii PAC/CAM în echipe compuse din doi proiectanţi, un desenator şi un executant al pieselor.[56]

## *Tehnologia avansată pentru sectorul administrativ*

După cum observam înainte, eticheta de tehnologie avansată pentru sectorul administrativ poate fi aplicată pe bună dreptate oricărui lucru de la editarea de text până la exoticele sisteme decizionale tip expert. Tehnologia avansată pentru sectorul administrativ ilustrează reunirea, într-o combinație sau alta, a trei tehnologii cândva separate - computere, echipamente de birou şi de telecomunicații (de exemplu, un editor de text combină un computer cu o maşină de scris). Cele mai cunoscute şi elementare funcțiuni ale tehnologiei sunt următoarele:[57]

- procesare de text
- comunicare (de exemplu, poştă electronică, fax)
- înmagazinarea şi recuperarea informației
- analiza şi manipularea informației
- suport administrativ (de exemplu, calendare electronice)

În ceea ce priveşte tehnologia avansată din sectorul de fabricație putem sublinia câteva preocupări strategice şi de mediu care au stimulat adoptarea unei tehnologii avansate în sectorul administrativ. Evident, una dintre acestea este potențialul de *economisire a efortului*. Să ne gândim la procesarea textelor (corecturile sunt foarte uşoare) video-conferințele (o călătorie până în capătul țării devine inutilă) ori analiza folosind programe de calcul (un singur manager poate testa mai multe scenarii de tipul "ce-ar fi dacă...?") O altă preocupare majoră este *capacitatea de răspuns*, atât în interiorul organizației cât şi cu furnizorii şi beneficiarii. Viteza şi personalizarea răspunsurilor sunt țeluri ale tuturor. În fine, *procesul decizional îmbunătățit* este obiectivul diferitelor sisteme de suport decizional.

Implicațiile tehnologiei avansate pentru sectorul administrativ ajung departe. Ceea ce urmează este o mostră edificatoare, focalizată pe structura organizațională şi proiectarea postului.

**Structura organizațională.** Cel puțin în privința posturilor manageriale, legătura dintre tehnologia din administrație şi structura organizațională a fost dominată de două aspecte înrudite - impactul tehnologiei asupra înălțimii piramidei şi asupra centralizării. În ceea ce priveşte înălțime/aplatizare, tehnologia avansată a permis reducerea personalului de supraveghere şi din eşaloanele manageriale medii.[58] Sunt necesari mai puțini supraveghetori pentru că monitorizarea şi *feedback*-ul electronice înlocuiesc deseori supravegherea de rutină , iar supraveghetorii existenți pot controla arii mai largi. Cu mai puțini supraveghetori devin necesari mai puțini manageri. În plus, unele tehnologii avansate, sistemele decizionale de tip expert, pot înlocui analizele făcute de aceştia. Pentru dimensiunea sa (peste 80.000 de angajați) FedEx este o organizație plată, având doar 5 nivele, situație parțial datorată sistemelor avansate de comunicații electronice.

Rezultatele cercetărilor de până acum sunt cam subțiri şi vizează în special problema managerilor de nivel mediu. Deşi există date despre reducerile de personal, este dificil de ştiut câte din ele derivă din progresele tehnologice şi câte din impunerea aplatizării pentru creşterea capacității de răspuns la mediul extern. Unele cercetări pun accent pe creşterea solicitării din posturile manageriale de nivel mediu pentru că arii de control mai largi le cer să răspundă de domenii mai diverse, în timp ce rezultatele muncii lor sunt mai uşor măsurabile de către directori tot datorită tehnologiei.[59]

Impactul tehnologiei avansate din sectorul administrativ asupra centralizării procesului decizional este variabil, aşa cum ar trebui să fie.[60] Cheia este şi aici extrema flexibilitate a tehnologiei informației. Aceleaşi sisteme care îngăduie managerilor din poziții înalte să se amestece în operațiunile de la nivele ierarhice inferioare dau stagiarilor capacitatea de a asambla date şi de a lua decizii. Observați, deci, că tehnologia avansată implică un flux mai liber, mai democratic de informații şi în general de comunicare, ceea ce sugerează posibilitatea de implicare în procesul decizional organizațional a unei game mai largi de angajați, situați pe mai multe nivele ierarhice.[61] Modul exact în care ajunge să fie jucată această şansă în practica decizională este în funcție de strategie şi de cultura dominantă.

**Proiectarea posturilor.** Impactul tehnologiei asupra proiectării posturilor din administrație şi a vieții profesionale rezultate diferă considerabil în funcție de statutul postului. Printre funcționari şi secretare, dacă

nu şi-au pierdut slujba cu totul, există posibilitatea de diminuare a abilităţilor profesionale şi de reducere a motivaţiei.[62] Situaţia care exemplifică bine ideea s-a petrecut în multe organizaţii când s-a introdus procesarea textelor, pentru că pe atunci echipamentul era costisitor, suportul secretarial a fost transformat în cartel de procesare a textelor, spre a eficientiza folosirea echipamentului.[63] Modificarea a generat o specializare a activităţii fiecărei secretare şi o reducere a identităţii pofesionale. Însă mulţi observatori sunt de acord că o astfel de tehnologie duce de fapt la rafinarea abilităţilor dacă este folosită la capacitate optimă, iar munca nu este foarte fragmentată.[64] Întâlnim din nou ideea de flexibilitate şi opţiune.

Întorcându-ne la calitatea vieţii profesionale, procesarea textelor cu folosirea aferentă a monitoarelor este cunoscută ca stresantă şi dăunătoare pentru ochi şi musculatură. Dar proiectarea adecvată a punctului de lucru şi ritmul de muncă pot face faţă acestor probleme. Monitorizarea computerelor (cum ar fi cazul pentru numărarea bătăilor pe clapele maşinii de scris sau măsurarea lungimii convorbirilor telefonice) sunt de asemenea legate de reacţii la stres. Există însă studii care arată că o astfel de monitorizare este văzută favorabil de către angajaţi când este folosită ca parte a *feedback*-ului pentru activitatea lor, şi nu ca motiv de pedeapsă.[65]

În general, specialiştii şi managerii se pare că au primit foarte bine tehnologia informatică avansată în sectorul lor. Aspectele de rutină ale unor astfel de posturi (cum ar fi calculele epuizante) au fost înlocuite de acţiuni mai cerebrale. O excepţie o pot constitui unele posturi de semispecializare, ca desenator tehnic, în care, fără o reproiectare bine gândită poate interveni pierderea abilităţilor profesionale.

Există multe exemple de organizaţii care n-au nici un succes în introducerea tehnologiei avansate pentru că ignoră dimensiunea umană. Aici se ridică problema implementării schimbării în organizaţii, tema capitolului următor.

## *Agenda managerului:* Îmbunătăţirea serviciilor oferite clienţilor la GTE

1. Pentru a îmbunătăţi serviciile oferite clienţilor, GTE a instituit sistemul "magazin universal", în care, sunând la un singur număr, se pot rezolva probleme de la reparaţii până la conectarea la noi servicii telefonice. "Avocaţii clienţilor", proaspăt recrutaţi dintre tehnicienii GTE cu experienţă pe teren sau în departamente tehnice, spre a lucra direct cu clienţii, au acces la numeroase baze de date ale companiei care le dau capacitatea să trateze singuri problemele şi cererile. De exemplu, multe probleme cu liniile şi schimbările de pe un tip de abonament pe altul pot fi diagnosticate şi rezolvate în timp ce clientul este încă pe fir. Interacţionând cu clientul în timp ce pune diagnosticul, "avocatul" de la GTE îi pune întrebări prin care poate identifica mai bine problema sau poate convinge clientul de beneficiile unor servicii suplimentare. Multe din acestea din urmă pot fi implementate pe loc, prin modificări de soft. Astfel de metode evident că impresionează clientela şi elimină inevitabilele ineficenţe şi cheltuieli care apar când o cerere de reparaţie trece din mână în mână.

2. Tehnologia informatică avansată poate avea un impact direct asupra serviciilor oferite sub mai multe aspecte. La GTE, accesul la bazele de date dau "avocaţilor clientului" *cunoştinţele* necesare pentru a trata personal şi pe loc cu clientul. În plus, tehnologia *îi împuternicește* să pună diagnostice şi să corecteze defecţiunile. Situaţia în care persoana care preia solicitarea de pe teren este şi cea care o rezolvă intensifică *legătura* între client şi furnizorul concret al serviciului. Ascultându-i pe clienţi şi recomandându-le servicii telefonice suplimentare care să le satisfacă necesităţile, "avocaţii clientelei" de la GTE au generat *venituri suplimentare* de 1,8 milioane de dolari în 1993 şi 6,8 milioane în 1994. Şi, nu mai este nevoie s-o spunem, tehnologia informaţiei măreşte viteza de rezolvare a problemelor clienţilor. Bineînţeles, succesul celor prezentate cere reproiectarea posturilor pentru a exploata cum se cuvine tehnologia avansată.

## REZUMAT

- Organizațiile sunt sisteme deschise care își iau intrările din mediul extern, transformă unele dintre ele și le eliberează înapoi în mediu ca ieșiri. Mediul extern cuprinde toate evenimentele și condițiile din jurul organizației care influențează acest proces. Componentele majore ale mediului sunt economia, clienții, furnizorii, competitorii, factorii socio-politici și tehnologiile existente.
- Un aspect cheie al mediului extern este incertitudinea sa. Mediile incerte sunt vagi, dificil de diagnosticat, imprevizibile. Incertitudinea este funcție de complexitate și viteza schimbării. Cele mai incerte medii sunt complexe și dinamice - ele implică un mare număr de componente, neasemănătoare între ele, care se schimbă în mod imprevizibil. Mediile mai sigure sunt simple și stabile - ele implică câteva componente, care sunt similare între ele și nu se schimbă mult. Pe măsură ce incertitudinea crește, relațiile cauză - efect devin mai dificil de diagnosticat și acordul tuturor asupra a ceea ce înseamnă priorități devine mai greu de obținut pentru că trebuie procesate mai multe informații.
- Alt aspect cheie al mediului extern este cantitatea de resurse pe care le conține. Unele medii sunt mai bogate sau mai generoase decât altele și toate organizațiile depind de mediile lor pentru resurse.
- Strategia este procesul prin care conducerea caută să facă față constrângerilor și oportunităților care apar în mediul organizației, inclusiv incertitudine și resurse deficitare. Un răspuns strategic esențial implică ajustarea structurii organizației pentru a corespunde mediului. În general, după cum demonstrează studiul lui Lawrence și Lorsch, structurile mecaniciste sunt potrivite pentru mediile mai certe, iar structurile organice sunt mai adecvate în medii mai incerte. Alte răspunsuri strategice includ integrarea verticală, fuziunile și preluările, alianțele strategice, directoratele întrețesute, stabilirea legitimității și opțiunea tehnologică.
- Tehnologia include activitățile, echipamentul și cunoștințele necesare pentru a transforma intrările organizaționale în ieșirile dorite. Un aspect cheie al tehnologiei este gradul de rutină. O tehnologie rutinieră înseamnă puține excepții în intrările și ieșirile uzuale, precum și probleme ușor de analizat. O tehnologie nerutinieră implică multe excepții, care sunt și greu de analizat. Alt aspect cheie al tehnologiei este gradul de interdependență care există între unitățile organizației. El poate varia de la simpla adunare de resurse, prin activități secvențiale, până la complexa interdependență reciprocă.
- Cel mai faimos studiu despre relația dintre tehnologie și structură aparține lui Joan Woodward. Ea a determinat că tehnologia-unitate și tehnologia-proces funcționează cel mai bine în structuri organice, în timp ce producția de masă merge cel mai bine într-o structură mecanicistă. În general structurile mai puțin rutiniere și cele mai interdependente cer structuri organice.
- Tehnologia informatică avansată generează, agregă, înmagazinează, modifică și transmite rapid informațiile. În uzină ea permite fabricația flexibilă care cere structuri organice, posturi îmbogățite și mai multă muncă în echipă. La birouri și în organizație ca întreg, flexibilitatea tehnologiei avansate înseamnă că efectele sale sunt puternic dependente de valorile și cultura echipei manageriale.

## CONCEPTE CHEIE

Mediu extern
Sisteme deschise
Grupuri de interese
Incertitudine de mediu
Dependență de resurse
Directorate întrețesute
Tehnologie
Rutină tehnologică
Interdependență tehnologică
Interdependență în cartel

Strategie
Integrare verticală
Alianţă strategică
Interdependenţă secvenţială
Interdependenţă reciprocă
Tehnologia informatică avansată

## ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUŢII

1. Construiţi o diagramă a diverselor grupuri de interese în mediul extern al unui post de televiziune. Comentaţi modul în care ele pot prezenta postului revendicări concurenţiale sau contradictorii.

2. Descrieţi o organizaţie reală sau ipotetică cu un mediu foarte incert. Faceţi acelaşi lucru pentru o organizaţie într-un mediu destul de cert. Asiguraţi-vă că acoperiţi în comentariu atât dimensiunea complexitate cât şi pe cea de viteză a schimbării.

3. Daţi un exemplu de integrare verticală. Folosiţi conceptul de dependenţă de resurse pentru a explica de ce o organizaţie ar alege ca răspuns strategic integrarea verticală.

4. Discutaţi modul în care directoratele întreţesute pot reduce incertitudinile de mediu şi pot ajuta la ţinerea sub control a dependenţei de resurse.

5. Explicaţi de ce organizaţiile care operează în medii mai incerte cer structuri mai organice.

6. Situaţi în matricea tehnologiilor a lui Perrow (fig. 16.6) tehnologia unei sucursale bancare situate într-un centru comercial. Argumentaţi.

7. Faceţi distincţia între interdependenţă în cartel, interdependenţă secvenţială şi interdependenţă reciprocă, în termenii problemelor cheie pe care le pune fiecare pentru eficienţa organizaţiei.

8. Daţi câte un exemplu de tehnologie-unitate, tehnologie-masă şi tehnologie-proces. Pentru care dintre ele sunt adecvate prescripţiile teoreticienilor clasici ai organizaţiilor?

9. Imaginaţi-vă că o companie se converteşte de la tehnologia convenţională a producţiei de masă la un sistem integrat, computerizat şi foarte flexibil. Faceţi o listă cu problemele structurale şi comportamentale pe care compania ar trebui să le anticipeze în acest caz.

10. Discutaţi declaraţia următoare: Efectele tehnologiei informatice avansate asupra proiectării posturilor şi structurii organizaţionale sunt foarte previzibile.

### EXERCIŢIU PRACTIC
### Diagnosticarea unei organizaţii

Scopul acestui exerciţiu este să alegem o organizaţie şi s-o diagnosticăm în termenii conceptelor discutate în acest capitol. Aceasta vă ajută să vedeţi mai bine cum eficienţa organizaţiei este influenţată de gradul de "potrivire" între structura organizaţională, mediu, strategie şi tehnologie. Discutarea companiei Saturn de la GM de-a lungul capitolului oferă modelul general al tipului de exerciţiu.

Acest exerciţiu este potrivit pentru un proiect individual sau de grup, pregătit ca temă, sau pentru o discuţie în clasă, condusă de profesor. În cazul proiectului-temă, fiecare grup poate alege şi contacta o organizaţie locală pentru informaţii. Ca alternativă, resursele bibliotecii pot fi consultate pentru diagnosticarea marilor companii naţionale sau internaţionale. Profesorul dumneavoastră vă poate sugera şi el una sau mai multe companii spre diagnosticare.

1. Discutaţi în detaliu mediul extern al organizaţiei alese.

   a) Cum a afectat-o recent cadrul economic general ? Este deosebit de sensibilă la oscilaţiile economice?

   b) Cine sunt clienţii cheie ai firmei? Care sunt cererile pe care le adresează organizaţiei?

   c) Care sunt furnizorii cheie? Ce impact au ei?

   d) Care sunt competitorii importanţi? Ce ameninţări sau oportunităţi creează ei?

f) Care sunt factorii socio-politici generali (de exemplu, legislația, tendințele sociale, preocupările legate de mediu) care influențează major organizația?

2. Schițându-vă răspunsul la întrebarea 1, discutați atât gradul de incertitudine de mediu cât și natura dependenței de resurse cu care se confruntă organizația. Localizați firma sau instituția în cadranul corespunzător din fig. 16.3 și susțineți-vă răspunsul.
3. Ce strategii largi (exclusiv structura) a ales organizația spre a reuși în mediul său?
4. Descrieți cât se poate de detaliat structura organizației și explicați cum reprezintă ea un răspuns strategic la solicitările mediului. Este această structură adecvată pentru mediu și strategiile largi pe care le-ați descris deja?
   a) Cât de mare este organizația?
   b) Ce formă de compartimentare folosește?
   c) Cât de mari sunt ariile de control?
   d) Cât de înaltă este organizația?
   e) Cât de evidentă este formalizarea?
   f) În ce măsură este centralizată?
   g) Cât este de complexă?
   h) Unde se situează pe un continuum de la mecanicist la organic?
5. Descrieți tehnologia principală din companie în termeni de grad de rutină tehnologică (fig. 16.6) și interdependență (fig. 16.7). Este structura adecvată tehnologiei?
6. Ce impact a avut introducerea tehnologiei informatice avansate?

## STUDIU DE CAZ
## Scrisori de credit

Citibank din New York este confruntată cu o problemă comună multora dintre cele mai mari bănci americane, problemă creată în parte de propriul ei succes. Înflorirea economică din anii '50 și '60, cuplată cu apariția computerelor centralizate de mare capacitate, a avut ca rezultat o creștere radicală în volumul activității bancare, ceea ce a însemnat și creșterea corespunzătoare a tranzacțiilor, fiecare dintre ele generând o cantitate considerabilă de hârtii spre prelucrare. Pentru a face față avalanșei au fost angajați din ce în ce mai mulți funcționari, în general fără experiență și instruiți mai puțin decât ar fi fost de dorit din cauza crizei de timp. Lor li s-au dat posturi de rutină, de procesare repetitivă a hârtiilor. Iar și iar erau executate activități individualizate cu puține legături evidente cu întreaga tranzacție bancară. Ca rezultat al monotoniei, erorile de procesare, discrepanțele și confuzia au devenit cu toate obișnuite și la un moment dat existau 36000 de cereri ale clienților neonorate.

În mod deloc surprinzător, un sondaj de la Opinion Research Corporation clasa Citibank foarte slab în privința serviciilor oferite clienților. Așa că, în ciuda numărului personalului și a capacității de prelucrare a datelor, banca era în urmă tocmai în domeniul pe care încercase să-l mențină sau să-l îmbunătățească - o servire promptă și exactă. Ca să pună capac, costurile interne de operare crescuseră cu 15% pe an.

Răspunsul inițial al conducerii băncii a fost un program care a durat 5 ani. Programul a implicat recrutarea unei noi echipe manageriale dintre membrii organizațiilor neasociate în mod tradițional cu activitatea bancară - în special din producție. Noii manageri, instruiți în metode cantitative și managementul producției, au examinat Citibank dintr-o perspectivă nouă. În analiza lor ei au înclinat spre a vedea în Citibank o fabrică - chiar dacă o fabrică de prelucrare a datelor și hârtiilor - și au ajuns la concluzia că sunt necesare schimbări majore în structura organizațională pentru a îmbunătăți poziția băncii. Schimbările au fost implementate în direcția creșterii controlului managerilor asupra unei situații ce scăpase din mână.

Înainte de noul program, tranzacțiile erau procesate folosind ceea ce s-ar putea numi "o linie de asamblare centralizată". Adică, indiferent cine inițiia tranzacția - o sucursală, o altă bancă sau Federal Reserve, aceasta intra într-un șir de tipul primul venit-primul servit, unde era sortată și procesată în stilul liniilor de asamblare. Lucrurile se

petreceau la fel pentru orice tranzacţie, fie ea pachet de acţiuni, obligaţiune, împrumut sau depozit. Consecinţa era că dacă apărea o gâtuire în procesare erau afectate toate operaţiunile băncii. Mai mult, un manager funcţional (cum ar fi responsabilul cu împrumuturile solicitate prin sucursale) avea dificultăţi în rezolvarea greşelilor de procesare, din moment ce ele se petreceau în afara razei sale de autoritate.

Ca răspuns la astfel de probleme, noul program a împărţit tranzacţiile după sursă (sucursală, altă bancă, Federal Reserve) şi după tip (împrumut, depozit, acţiune, obligaţiune) şi a stabilit o unitate de procesare pentru fiecare categorie. Acum managerul avea control asupra procesării tranzacţiilor relevante pentru funcţia sa de la intrarea în bancă până la înştiinţarea clientului. Au fost stabilite sisteme de control al calităţii, similare cu cele din fabrici, mărindu-se şi gradul de automatizare deşi posturile care efectuau procesările au rămas în fond aceleaşi - munca fiind încă fragmentată. Linia de asamblare centralizată a fost înlocuită de mai multe linii paralele.

Judecat după multe standarde, programul a avut succes. În ciuda inflaţiei, costul procesării tranzacţiilor s-a stabilizat. În plus, un nou sondaj de opinie a indicat îmbunătăţiri în acurateţe şi viteză. Totuşi conducerea băncii era tot nemulţumită de poziţia curentă a băncii, chiar dacă urcase spre mijlocul listei de bănci cuprinse în sondaj. Sondajul evidenţia şi o problemă deosebit de supărătoare. Era clar că în procesul de îmbunătăţire a *eficienţei* în interacţiunile cu clienţii, banca îşi căpătase imaginea de a fi mai puţin personalizată. În special prin comparaţia cu instituţii mai mici, Citibank era văzută ca oferind servicii *mai puţin personalizate*, într-un domeniu care se bazează exact pe aşa ceva.

Pentru a face faţă necesităţii de a oferi clienţilor săi servicii individualizate, personalizate, Citibank s-a lansat într-un al doilea program, managementul serviciilor. El a constat din trei componente înrudite. Întâi, banca a fost segmentată mai atent decât în primul program. S-a făcut o încercare serioasă de a pune în legătură clienţii cu nevoi deosebite (de exemplu, o bancă engleză de acelaşi profil, căutând credit pentru un producător de chimicale) cu departamentul specializat din Citibank. Astfel, expertiza şi puterea decizională au fost mutate efectiv mai aproape de client. În al doilea rând, s-au adus minicalculatoare pentru a ajusta procesarea tranzacţiilor pentru acest segment al clientelei. Până acum, liniile paralele de asamblare se bazaseră pe calculele centralizate, standardizate. În sfârşit, şi foarte important, posturile de procesare au fost reproiectate pentru a corespunde noii segmentări a pieţei şi noii tehnologii. Când a devenit posibil, au fost abolite liniile de asamblare.

Natura noului program este bine ilustrată de revizuirea operaţiunii de emitere a scrisorilor de credit. O scrisoare de credit este un instrument financiar complex, prin care o bancă serveşte de fapt ca intermediar între un client al său şi o a treia parte. Scrisoarea garantează că banca va plăti celei de-a treia părţi solidar cu clientul său, când anumite condiţii ale tranzacţiei sunt îndeplinite. De exemplu, un client din Arabia Saudită cere o scrisoare de credit pentru a finanţa transportul unui echipament de foraj de la un producător texan. Dacă banca ajunge la concluzia că livrarea s-a făcut în condiţiile agreate de părţi, face plata către banca producătorului texan. Procesul pe bază de emitere a scrisorii şi plata către beneficiar se complică adesea prin amendamentele intermediare aduse scrisorii pe măsură ce progresează contractul şi prin investigaţiile clientului privind statutul scrisorii.

O scrisoare de credit tipică solicita atenţia secvenţială a cel puţin 14 funcţionari, manageri şi directori executivi. Pregătirea, examinarea, verificarea şi aprobarea implicau peste 30 de paşi separaţi şi luau câteva zile. Dacă apoi clientul solicita un amendament, procesul era repetat, cu o distribuţie revizuită. Un sistem la fel de prolix şi împovărător era urmat şi când venea timpul să se facă plata garantată prin acea scrisoare. Această linie de asamblare complexă şi specializată era pur şi simplu prea lentă şi fragmentată. Angajaţii care procesau emiterea scrisorii nu ştiau nimic despre amendament, iar serviciile oferite erau operate separat de emitere, amendare şi plată. Nu era de mirare că clienţii puneau sub semnul întrebării personalizarea serviciilor de la Citibank.

Pentru a îmbunătăţi operarea scrisorilor de credit, o echipă din managementul serviciilor a început prin a privi mai îndelung şi mai sever munca reală care se lega de procesare. Începând cu cele mai simple şi directe exemple, ei au ţinut sub observaţie munca unui veteran al domeniului, chestionându-l asupra necesităţii fiecărei etape, formular, fişă şi semnătură. În plus, au luat interviuri complexe celorlalţi angajaţi. Treptat, echipa a putut

să pună la punct un proces liniarizat pentru scrisori simple, care conținea doar jumătate din etapele predecesorului său. Noul proces a devenit fundamentul pentru simplificarea emiterii scrisorilor mai complexe. S-a ajuns la concluzia că o scrisoare de credit putea fi procesată de către un singur angajat, folosind un program computerizat specializat.

A fost nevoie de o planificare foarte atentă pentru a muta operațiunea dintr-o linie de asamblare de 14 persoane într-un proces de o persoană. Funcționarii care anterior erau familiarizați cu unul sau doi paşi ai procesului au trebuit să devină profesioniști autonomi ai scrisorilor de credit. Întâi au fost proiectate punctele de lucru la computer. Fiecare a primit un telefon pentru a răspunde întrebărilor clienților. Computerele au fost programate pentru a oferi date complete operatorului despre client, acesta nemaifiind doar un cod anonim pe un formular. Au fost puse la dispoziție cursuri serale de operare pe computer şi angajații s-au instruit reciproc în diferitele etape ale scrisorii. Cei care cunoşteau emiterea i-au instruit pe cei care ştiau amendarea şi invers. În toate stadiile, s-a depus multă străduință pentru a-i informa pe angajați ce se întâmplă acolo şi a fost solicitată participarea lor la decizie. De exemplu au fost consultați intens cu privire la amenajarea noilor puncte de lucru. Angajaților care nu au dorit să ocupe posturile astfel revizuite li s-a acceptat transferul în alte funcții. Celor rămaşi li s-a mărit salariul, pentru a corespunde responsabilităților crescute.

Acum, angajați individuali, care erau înainte funcționari, sunt răspunzători pentru toate aspectele scrisorilor de credit pentru clienții "lor". Dacă un client are o problemă de rezolvat sau un amendament de făcut, procesarea este făcută de aceeaşi persoană care s-a ocupat de emitere. Angajații se simt proprietari ai punctelor lor de lucru, pe care deseori le decorează cu suveniruri ale națiunilor pe care le deservesc. Este necesară mai puțină supraveghere directă din moment ce acum angajații au cunoştintele şi perspectiva pentru a rezolva multe chestiuni pe cont propriu. La rândul lor, managerii din acest departament îşi pot dedica timpul dezvoltării clientelei în loc să-l consume coordonând o serie fragmentată de etape de procesare. O dată ce lucrătorii care procesează scrisori de credit înțeleg acum în totalitate un important proces bancar, li se deschid perspective de carieră şi în alte direcții în care lucrează organizația. Aproape după toate standardele, Citibank consideră programul său de management al serviciilor ca pe un mare succes.

---

Sursa: Acest caz este adaptat după Matteis, R.J. (1979, martie-aprilie) The new backoffice focuses on customer service. *Harvard Business Review*, The new backoffice focus on customer service.

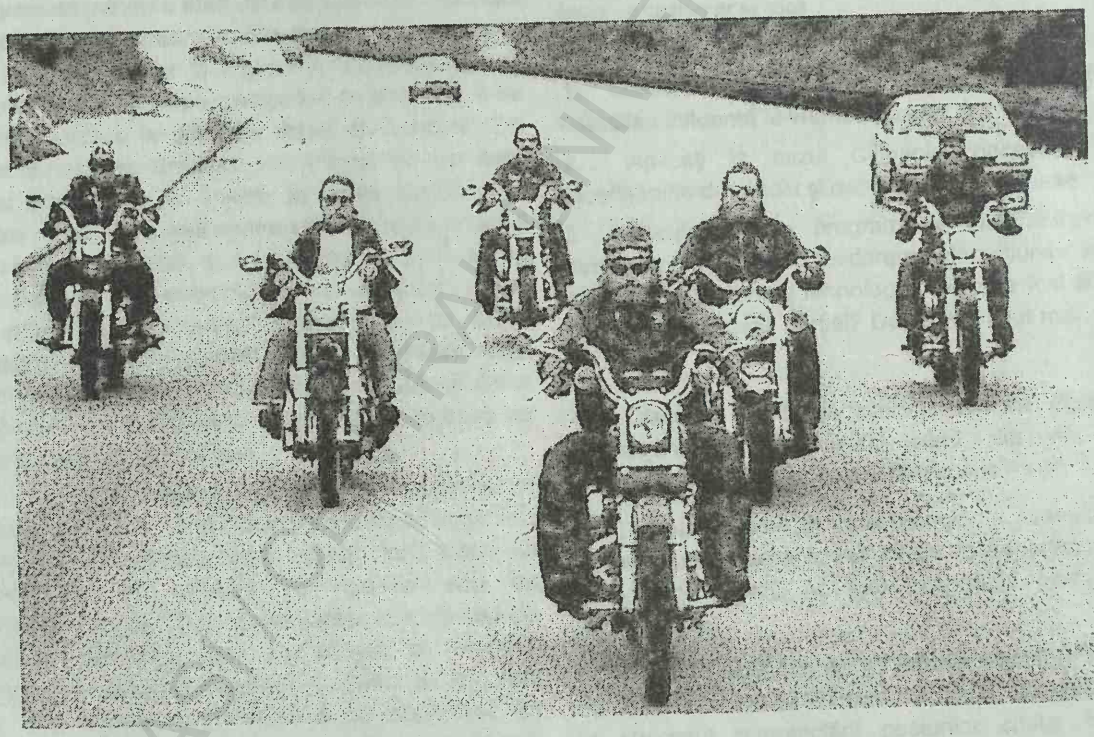
1. Comentați componentele mediului băncii care exercitau influență la vremea cazului.
2. Aplicați la cazul Citibank conceptele de incertitudine de mediu şi dependență de resurse.
3. Discutați primul program de îmbunătățire a serviciilor, luând în considerare interacțiunea între strategie, structură şi tehnologie. De ce a fost acest program un succes parțial? De ce n-a avut mai mult succes?
4. Discutați al doilea program de la Citibank (managementul serviciilor) luând din nou în considerare interacțiunea citată mai sus.
5. Discutați modul în care tehnologia avansată a modelat proiectarea posturilor de la departamentul scrisori de credit. Au fost îmbogățite posturile? Argumentați.
6. Nu toate eforturile de schimbare organizațională se dovedesc a avea succes. Ce factori au contribuit la succesul reproiectării posturilor citate de la Citibank?

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

## OBIECTIVE DE STUDIU

## DUPĂ CE VEȚI CITI CAPITOLUL 17 VEȚI PUTEA SĂ:

1. EXPLICAȚI FORȚELE DE MEDIU CE MOTIVEAZĂ SCHIMBAREA ORGANIZAȚIONALĂ.
2. DESCRIEȚI PROCESUL DE BAZĂ AL SCHIMBĂRII, PRECUM ȘI PROBLEMELE CE SOLICITĂ ATENȚIE ÎN DIFERITE STADII ALE SCHIMBĂRII.
3. EXPLICAȚI CUM POT PROCEDA ORGANIZAȚIILE ÎN SITUAȚIILE DE REZISTENȚĂ LA SCHIMBARE.
4. DEFINIȚI DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIONALĂ ȘI DISCUTAȚI FILOZOFIA SA ORIGINALĂ.
5. DISCUTAȚI CONSTRUCȚIA ECHIPEI, FEEDBACK-UL UNUI STUDIU, MANAGEMENTUL. CALITĂȚII TOTALE ȘI REENGINEERINGUL, CA EFORTURI DE DEZVOLTARE ORGANIZAȚIONALĂ.
6. DISCUTAȚI PROBLEMELE IMPLICATE ÎN EVALUAREA EFORTURILOR DE DEZVOLTARE ORGANIZAȚIONALĂ.
7. DEFINIȚI INOVAȚIA ȘI SĂ DISCUTAȚI FACTORII CE CONTRIBUIE LA INOVAREA ORGANIZAȚIONALĂ DE SUCCES.
8. ÎNȚELEGEȚI FACTORII CE AFECTEAZĂ SAU AJUTĂ DIFUZAREA INOVAȚIILOR.



HARLEY-DAVIDSON A FOST SALVATĂ DE LA FALIMENT DE UN MANAGEMENT INOVATOR ȘI O FORȚĂ DE MUNCĂ DEVOTATĂ.

BCU "CAROL I" BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

# CAPITOLUL 17

# SCHIMBARE, DEZVOLTARE ŞI INOVAŢIE

**HARLEY-DAVIDSON MOTOR COMPANY**

*În 1906, Harley-Davidson Motor Company avea un singur angajat care din 1903 până atunci reuşise să construiască un total de 50 de motociclete. Producţia de astăzi este de câteva sute pe zi. Problema era că de la înfiinţarea companiei, în 1903, până în anii '70, producţia s-a extins rapid cu preţul calităţii. La un moment dat calitatea motocicletelor era aşa de slabă încât puteai spune unde a fost parcată o HD după pata de ulei de pe pavaj.*

*Pe la mijlocul anilor '70 situaţia a devenit critică pentru că producătorii japonezi, ca Honda şi Yamaha, au intrat agresiv pe piaţa până atunci exclusivă a companiei Harley-Davidson, zisă şi "paradisul lacomilor", cu motociclete la fel de mari, dar de o calitate desăvârşită. Cota de piaţă a firmei Harley s-a erodat de la 78% în 1973 la 31% în 1980 şi respectiv 13% în 1983. Numărul de salariaţi a scăzut de la un vârf de 4000 în 1980 la 2200 în 1982. Compania a fost la un pas de faliment din cauza tehnologiei depăşite şi a procesului de fabricaţie condus necorespunzător.*

*În 1981, o nouă echipă managerială a început să examineze managementul şi tehnicile de fabricaţie japoneze. A fost formulat un plan pe 10 ani pentru a îmbunătăţi motoarele şi a oferi o performanţă mai bună, atrăgând noi cumpărători printr-o ofertă de aceeaşi calitate cu oferta japoneză. Pentru a atinge aceste obiective, Harley a adoptat trei tehnici japoneze care erau rareori folosite la acea vreme în America de Nord: 1) implicarea intensivă a angajaţilor în procesul decizional, 2) controlul just-in-time[a] al stocurilor pentru a reduce stocuri costisitoare de componente şi a le aduce la linia de asamblare exact când este nevoie de ele, 3) controlul statistic individual care dă posibilitatea angajaţilor să măsoare şi să ţină sub control calitatea propriei producţii. În combinaţie, aceste trei tehnici au format Triada Productivităţii. Rezistenţa iniţială a fost biruită printr-o intensivă formare a spiritului de echipă şi prin trimiterea managerilor la Institutul pentru Productivitate şi Calitate al Universităţii din Tennessee.*

*În încercarea de a se apropia de clienţi, Harley a format în 1983 "Grupul Proprietarilor de Motociclete Harley". Acest mijloc de comunicare interactiv îi permite companiei să comunice cu cei peste 200 000 de membri prin reviste şi buletine informative, dar şi să primească feedback de la clienţi.*

*Harley cunoaşte o creştere fenomenală. Cota de piaţă s-a ridicat la 51% în 1990 şi la peste 60% în 1993. Compania deţine 20% din piaţa japoneză de motociclete mari. Astăzi, Harley are vânzări de peste 1,2 miliarde de dolari. Cota sa de piaţă, ca şi vânzările, continuă să crească pe o piaţă în scădere.*

*Vicepreşedintele de vânzări rezumă filozofia sa şi a firmei Harley-Davidson: "Succesul este o călătorie, şi nu o destinaţie. Iar călătoria este nesfârşită."*[1]

Această povestire reflectă temele capitolului de faţă. Mediul firmei s-a schimbat, iar Harley a trebuit să se schimbe şi ea pentru a supravieţui şi a prospera. Schimbarea a cerut inovaţii atât în cazul produsului cât şi al proceselor manageriale.

---

[a] N.T. Just-in-time = Exact la timp; concept şi practică managerială ce elimină stocarea materialelor în procesele de fabricaţie.

În acest capitol vom discuta conceptul de schimbare organizațională, inclusiv aspecte legate de rațiunile schimbării și de ceea ce poate constitui obiectul său. Apoi vom lua în considerație procesele prin care se desfășoară schimbarea și vom examina probleme implicate de managementul schimbării. După aceasta, vom defini dezvoltarea organizațională și vom examina câteva strategii de dezvoltare și de inovație, o categorie specială de schimbare organizațională.

## CONCEPTUL DE SCHIMBARE ORGANIZAȚIONALĂ

Experiența obișnuită arată că organizațiile sunt departe de a fi statice. Micul nostru restaurant preferat are succes și se extinde. Ne întoarcem în vizită la facultate și vedem o varietate de programe și clădiri noi. În calitate de consumatori, suntem conștienți că astfel de schimbări pot avea un impact profund asupra produsului sau serviciului oferit. Prin extensie, putem să ne imaginăm că schimbările au un impact profund și asupra celor care lucrează la restaurant sau la facultate. În sine, schimbările nu sunt nici bune nici rele. Dar modul în care sunt implementate și conduse este crucial și pentru clienți și pentru membrii organizației. Asupra lor ne vom concentra în capitolul acesta.

### *De ce trebuie să se schimbe organizațiile*

Toate organizațiile sunt confruntate cu două surse de presiune în favoarea schimbării, externe și interne.

În capitolul 16 am arătat că organizațiile sunt sisteme deschise, care își iau intrările din mediu, le transformă pe unele dintre ele și le trimit înapoi în mediu ca ieșiri. Cele mai multe organizații se străduiesc mult pentru a-și stabiliza intrările și ieșirile. De exemplu, o fabrică poate folosi numeroși furnizori pentru a evita o criză de materii prime și încearcă să obțină produse de calitate pentru a-și asigura comenzi. Există însă limite ale unui astfel de control asupra mediului. În acest caz, schimbările de mediu trebuie compensate cu schimbări organizaționale, dacă organizația vrea să rămână eficientă. Să ne gândim la succesul producătorului de braț automat pentru întoarcerea discurilor din anii '70. În doar câțiva ani, piața acestora a dispărut practic, o dată cu apariția casetelor la preț rezonabil și a CD-player-elor. Dacă firma nu a fost aptă să anticipeze schimbarea și să pună la punct un nou produs și o piață, cu siguranță a încetat să mai existe.

Probabil cel mai bun exemplu recent al impactului mediului extern în stimularea schimbării organizaționale este competitivitatea accentuată din lumea afacerilor. Silite în parte de globalizarea economiei, deregularizări și tehnologie avansată, afacerile au devenit, după cum se spune, mai seci și mai meschine[b]. Companii ca IBM și GM au concediat mii de angajați. Multe firme au renunțat la eșaloanele medii de manageri, dezvoltând structuri mai plate care să reacționeze mai rapid la exigențele competiționale. Fuziunile, achizițiile și societăți mixte cu firme străine au devenit banale și relațiile cu sindicatele și furnizorii mai lipsite de adversități. Harley-Davidson a intrat devreme în acest joc pentru că a fost pusă în fața amenințării japoneze.

Schimbarea poate fi provocată și de forțe din mediul intern al organizației. Productivitatea scăzută, conflictele, grevele, sabotajul, absenteismul și fluctuația sunt unii dintre factorii care semnalează managerilor că schimbarea a devenit necesară. Foarte des forțele interne care pun probleme apar ca răspuns al schimbărilor organizaționale menite să facă față mediului extern. Astfel, multe fuzionări și achiziții care au vizat creșterea competitivității au fost urmate de conflicte între culturile organizațiilor fuzionate. Conflictele stimulează noi schimbări, neanticipate la vremea fuzionării.

Discuția pe tema schimbărilor organizaționale este tradițională în cărțile despre ***comportamentul organizațional***. Dar tendințele pe care le comentăm aici au mărit realmente importanța acestui subiect. În organizațiile contemporane, o mare parte din schimbare este condusă de managementul de vârf și implică modificări foarte mari de strategie. Întreaga organizație va fi probabil afectată, și valorile familiare ale angajaților vor fi puse în discuție.[2]

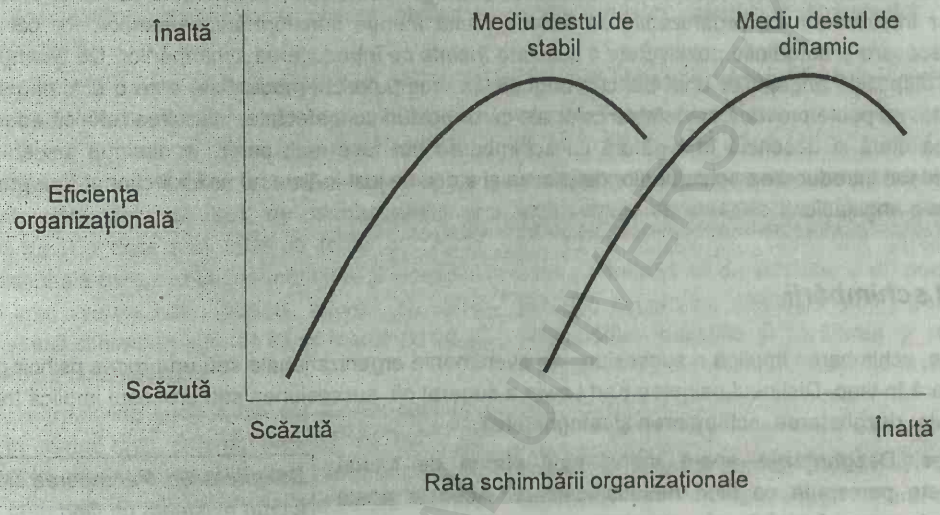
---

[b] N.T. Traducerea păstrează fondul, dar nu salvează rima expresiei originale "leaner and meaner"

Mediile intern şi extern ale diferitelor organizaţii vor fi mai mult sau mai puţin dinamice în ciuda tendinţei de schimbare. Ca urmare, organizaţiile prezintă grade diferite de schimbare. Fig. 17.1 arată că, pentru a fi eficiente, organizaţiile dintr-un mediu dinamic trebuie în general să facă dovada mai multor schimbări decât cele care operează în medii relativ stabile. Schimbarea în sine nu este un lucru bun şi organizaţiile pot face fie prea multe fie prea puţine schimbări. O companie în flux constant de schimbări nu reuşeşte să fixeze şabloanele de comportament organizaţional care sunt necesare pentru eficienţă.

FIGURA 17.1

**Relaţii între schimbările de mediu respectiv organizaţionale şi eficienţa organizaţională**




## *Ce pot să schimbe organizaţiile*

În teorie, organizaţiile pot să schimbe aproape orice aspect de operare doresc. Din moment ce schimbarea este un concept larg, este util să identificăm câteva domenii specifice în care se pot produce modificări. Desigur, opţiunea asupra ceea ce este de schimbat depinde de analiza bine informată a forţelor interne şi externe care semnalează necesitatea schimbării.[3] Factorii care trebuie schimbaţi includ:

- *Obiective şi strategii.* Organizaţiile îşi schimbă frecvent obiectivele şi strategiile pe care le folosesc în atingerea acestora. Extinderea, introducerea unor noi produse şi căutarea unor noi pieţe reprezintă astfel de schimbări.
- *Tehnologia.* Schimbările tehnologice pot varia de la cele minore la cele majore. Introducerea accesului angajaţilor la o nouă linie de computere este o schimbare destul de mică. Schimbarea liniei de asamblare rigide cu un sistem flexibil de fabricaţie este o schimbare majoră.
- *Proiectarea postului.* Companiile pot reproiecta posturile individuale pentru a oferi mai multă sau mai puţină autonomie, identitate, semnificaţie şi *feedback*, după cum am discutat în capitolul 7.
- *Structura.* Organizaţiile pot fi trecute de la forma funcţională la forma orientată pe produs sau invers. Formalizarea şi centralizarea pot să fie manevrate, ca şi înălţimea, ariile de control şi conlucrarea cu alte firme. Schimbările structurale includ şi modificări de reguli, politici şi proceduri.
- *Procesele.* Procesele de bază prin care se realizează activitatea pot fi schimbate. Stadiile unui proiect, de pildă, pot fi făcute simultan, şi nu succesiv.

- *Oamenii*. Componența unei organizații poate fi schimbată în două sensuri. Mai întâi, *conținutul* real poate fi schimbat prin revizuirea procedurii de angajare. Se procedează astfel pentru a aduce "sânge proaspăt" sau pentru a beneficia de avantajele pe care o forță de muncă diversificată le oferă. În al doilea rând, componența existentă poate fi schimbată în termeni de atitudini și abilități prin diferite metode de instruire și dezvoltare.

Două lucruri importante trebuie spuse despre diferitele domenii în care organizațiile pot introduce schimbarea. Întâi că o schimbare într-un domeniu poate cere schimbări în altele. Incapacitatea de a identifica natura sistemică a schimbării duce la necazuri serioase. Gândiți-vă la o firmă de chimicale de pe Coasta de est care decide să se extindă pe Coasta de vest. Pentru a fi eficiente, schimbările de obiectiv și strategie necesită modificări structurale majore, cuprinzând o formă cu accent pe divizarea geografică și descentralizarea puterii de decizie.

În al doilea rând, schimbările de obiective, strategii, tehnologie, structură, procese și proiectarea postului cer întotdeauna ca organizațiile să acorde multă atenție transformării oamenilor. Pe cât posibil, abilitățile necesare și atitudinile pozitive vor fi cultivate *înainte* de introducerea schimbărilor. De exemplu, deși punerea la dispoziția angajaților unei bănci a unui sistem computerizat modernizat este o schimbare relativ neînsemnată, ea poate provoca anxietatea celor ale căror posturi sunt afectate. Instruirea tehnică adecvată și comunicarea clară și deschisă în legătură cu schimbarea pot face mult pentru a diminua anxietatea. La Harley-Davidson introducerea schimbărilor de proces și stocurile just-in-time nu ar fi funcționat fără programul de implicare a angajaților.

## *Procesul schimbării*

Prin definiție, schimbarea implică o succesiune de evenimente organizaționale sau un proces psihologic care se desfășoară în timp. Distinsul psiholog Karl Lewin a sugerat că succesiunea sau procesul implică trei stadii fundamentale: dezghețarea, schimbarea și reînghețarea.[4]

**Dezghețarea. Dezghețarea** apare atunci cînd starea de lucruri existentă este percepută ca fiind nesatisfăcătoare. Aceasta poate implica înțelegerea faptului că structura prezentă, proiectarea operațiunilor sau tehnologia este ineficientă sau că atitudinile sau abilitățile membrilor organizaționali sunt inadecvate.

*Dezghețarea. Perceperea stării de lucruri existente ca fiind nesatisfăcătoare.*

*Crizele* au mari șanse să stimuleze dezghețarea. O scădere dramatică a vânzărilor, un proces răsunător sau o grevă neașteptată sunt exemple de astfel de crize. La Ontario Hydro sute de manageri au fost nevoiți să candideze din nou pentru propriile posturi ca parte a masivului efort de reorganizare și schimbare culturală. Stil de a le capta atenția! Directorii de la Harley au fost șocați când au vizitat uzinele Honda din Statele Unite, unde marea eficiență era obținută fără computer și cu foarte puțini funcționari. Bineînțeles, dezghețarea se poate produce și fără criză. Pentru a anticipa problemele și a iniția schimbări înainte de apariția crizelor, se folosesc sondaje pentru a măsura atitudinea angajaților și a clienților ca și date contabile.

**Schimbarea. Schimbarea** se petrece când un program sau plan este implementat pentru a deplasa organizația și/sau pe membrii săi spre o stare mai mulțumitoare. Termenii program și plan sunt folosiți nespecific, pentru că unele eforturi de schimbare au o planificare inadecvată. Eforturile pot fi mai mari sau mai mici. Un simplu program de instruire pentru dezvoltarea abilităților sau revizuirea procedurii de angajare este o schimbare destul de mică, în care sunt implicați puțini membri ai organizației. Invers, schimbările majore, care implică mulți membri, pot cuprinde îmbogățirea posturilor pe scară mare, restructurări radicale sau încercări bine gândite de împuternicire a forței de muncă.

*Schimbarea. Implementarea unui program sau plan pentru a deplasa o organizație și/sau membrii ei spre o stare mai mulțumitoare.*

**Reînghețarea.** Când se petrec schimbări, nou-formatele comportamente, atitudini sau structuri trebuie să fie supuse **reînghețării**, adică trebuie să devină aspecte permanente. La acest punct poate fi examinată eficienţa schimbării şi trebuie verificată dorinţa extinderii pe viitor. Trebuie subliniat că reînghețarea este o stare de lucruri relativă şi temporară. După cum se prezintă în tableta **"În obiectiv:** *Învățarea organizațională*", organizaţiile contemporane trebuie să fie pregătite pentru învăţare continuă şi schimbări frecvente.

*Reînghețarea. Situaţia care apare când nou-formatele comportamente, atitudini sau structuri devin aspecte permanente ale organizaţiei.*

## *ÎN OBIECTIV: Învățarea organizațională*

*Dr. Matthew J. Kiernan, preşedinte al Innovest Group International, descrie conceptul de învățare organizațională:*

În secolul XXI vom fi copleşiţi de numărul "organizaţiilor de învăţare", a căror primă misiune strategică va fi crearea de cunoştinţe. Învăţarea organizaţională va înlocui controlul ca responsabilitate dominantă şi test de management şi ***leadership***. Ea cere mai întâi de toate o cultură organizaţională care exaltă îmbunătăţirile şi inovaţiile permanente venite din partea tuturor şi care îmbrăţişează schimbarea în loc să se teamă de ea şi să încerce s-o minimizeze.

Firmele de succes din secolul următor (şi, din ce în ce mai mult, cele din prezent) vor trebui să deţină instrumente de *feedback* şi de strângere de date, cum ar fi sistemul de informaţii pentru manageri şi sistemele de măsurare a performanţelor, care sunt capabile să ofere informaţii cu relevanţă *strategică*, atât calitative cât şi cantitative, oamenilor potriviţi, la timpul potrivit. Măsurarea performanţelor este absolut fundamentală pentru învăţarea organizaţională. Dacă cineva nu are idee despre cât de reuşită a fost ultima sa intervenţie pe piaţă sau de ce a eşuat, sunt slabe perspective de a învăţa foarte multe lucruri utile pentru viitorul proiect.

O tehnică importantă pentru maximizarea învăţării organizaţionale în mediul de afaceri este studierea celor mai bune practici; nu doar ale competitorilor direcţi dar şi ale *oricui ne* poate învăţa sau adapta ceva folositor. Un alt instrument potenţial util, dar foarte neglijat în strângerea de informaţii strategice, îl reprezintă instruirea şi dispunerea "trupelor din prima linie" ale unei firme: curieri, vânzători, reparatori, secretare etc. Ei sunt surse incredibil de fertile privitor la *feedback*-ul de la clienţi şi la informaţii despre piaţă. O a treia tehnică este folosirea strategică a personalului în activităţi temporare, prin rotaţie nu doar între departamente, ci şi la furnizori, clienţi şi aliaţi strategici.

Învăţarea organizaţională poate avea implicaţii majore şi pentru managementul resurselor umane. Pentru începători, atitudinea companiei faţă de instruire trebuie să se schimbe spre a îmbrăţişa învăţarea permanentă de către toţi, accentuând experienţele de învăţare în grup mai degrabă decât pe cele individuale. Conţinutul programelor de instruire trebuie să se schimbe şi el, punând un mai puternic accent pe abilităţile "soft", pentru a dirija schimbările, inovaţiile şi învăţarea şi renunţând la încercarea de a implanta cunoştinţe factuale, "hard", care au o viaţă din ce în ce mai scurtă.

Poate cel mai dificil din toate este că învăţarea organizaţională înseamnă scoaterea la suprafaţă şi reexaminarea tuturor premiselor neformulate despre firmă şi mediul său care, deşi nu au fost niciodată explicit analizate sau măcar aduse la cunoştinţa membrilor, dirijează în mare măsură activităţile firmei. Astfel, învăţarea organizaţională este mai mult decât simpla achiziţie de *noi* cunoştinţe şi puncte de vedere. ; este la fel de însemnat (şi poate mai dificil) să să aibă loc *dezvățarea* de cele vechi, care şi-au trăit epoca de relevanţă. Dezrădăcinarea riguroasă a premiselor demodate şi punerea lor în discuţie pot scoate în evidenţă discrepanţe esenţiale între realitatea exterioară şi modelele mentale din firmă - iar aceste hiatusuri provoacă o mare parte din tensiunea creativă şi energia dinamică care pun în mişcare învăţarea organizaţională.

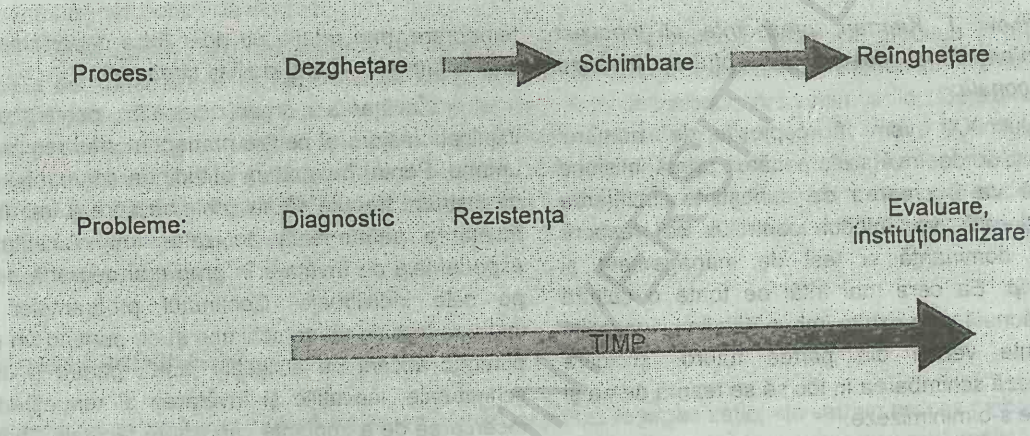
---

Sursa: Extrase din Kiernan, M.J. (1993, februarie). The new strategic architecture: Learning to compete in the twenty-first century. *Academy of Management Executive*, 7-21, pp 9,10.

## ASPECTE ALE PROCESULUI DE SCHIMBARE

Schița procesului de schimbare prezentată în secțiunea precedentă ignoră câteva aspecte importante cu care organizațiile se confruntă. Ele reprezintă probleme care trebuie depășite dacă este vorba ca procesul să fie eficient. Fig. 17.2 ilustrează relația dintre stadiile schimbării și aceste probleme, care includ diagnosticarea, rezistența, evaluarea și instituționalizarea.

FIGURA 17.2
**Procesul și problemele schimbării**




### *Diagnosticarea*

**Diagnosticarea** este o colectare sistematică de informații relevante pentru abordarea schimbării. Diagnosticarea inițială poate oferi informații care să contribuie la dezghețare, arătând că există o problemă. O dată ce dezghețarea are loc, diagnosticul clarifică problema și sugerează schimbarea care ar trebui implementată. Un lucru este să simți că "moralul în spital a scăzut drastic" și altceva este să fii sigur că acesta-i adevărul și să decizi ce este de făcut.

*Diagnostic. Colecție sistematică de informații relevante pentru abordarea schimbării.*

Diagnosticarea relativ de rutină poate fi controlată prin canalele existente. Să presupunem că șeful unui laborator de spital crede că laboranții săi nu au abilitățile tehnice adecvate. Împreună cu managerul serviciului de personal, șeful poate organiza aplicarea unui test oficial. Spitalul pregătește un program de instruire pentru a corecta inadecvările și stabilește un program de selecție mai strict pentru angajări.

Pentru problemele mai complexe, nerutiniere, este recomandat apelul la abilitățile de diagnosticare ale unui agent de schimbare. **Agenții de schimbare** sunt experți în aplicarea cunoștințelor aparținând științelor comportamentului la diagnosticarea și schimbarea organizației.

*Agenții de schimbare. Experți în aplicarea cunoștințelor ce aparțin științelor comportamentului la diagnosticarea și schimbarea organizației.*

Unele firme mari au propriii agenți de schimbare, angajați disponibili pentru consultare. În alte icazuri pot fi aduși consultanți din afară. În orice caz, agenții de schimbare aduc o perspectivă independentă și obiectivă asupra diagnosticării lucrând în același timp chiar cu cei care sunt pe cale să suporte schimbarea.

Informații de diagnostic pot fi obținute printr-o combinație de observații, interviuri, chestionare și scrutare atentă a datelor economice ale companiei. Atenția acordată vederilor exprimate de clienți este esențială. După cum vom arăta în secțiunea următoare, de obicei chestionarele și interviurile se dovedesc

utile când cei vizaţi de schimbare sunt implicaţi în diagnosticare. Secţiunea următoare va arăta şi de ce agentul de schimbare trebuie perceput ca *demn de încredere* de către clienţii săi.

Importanţa diagnosticării atente nu poate fi accentuată destul. Diagnosticul corect clarifică problema, sugerează *ce* ar trebui schimbat şi care ar fi *strategia* de implementare a schimbării fără a stârni rezistenţă.[5] Din păcate, multe firme au tendinţa de a imita strategiile de schimbare ale competitorilor sau ale firmelor vizibile pe piaţă fără să dignosticheze atent propriile lor necesităţi specifice. Analog, managerii confundă uneori simptomele cu problemele care stau la baza acestora, ceea ce creează necazuri.

## *Rezistenţa*

*Rezistenţă. Absenţa, manifestă sau nu, a sprijinului acordat de membrii organizaţiei eforturilor în vederea schimbării.*

Oamenii îşi iubesc obiceiurile, şi schimbarea întâmpină frecvent rezistenţă din partea celor cărora le este adresată. Mai exact, oamenii opun rezistenţă atât dezgheţării cât şi schimbării. În stadiul dezgheţului, mecanismele de apărare (capitolul 14) pot fi activate spre a nega sau a raţionaliza semnalele că schimbarea este necesară. Chiar dacă există un acord asupra necesităţii, poate apărea rezistenţă faţă de orice plan specific. În politica naţională a Statelor Unite din ultimii ani aceasta este situaţia curentă. Deşi Congresul recunoaşte nevoia de a mări veniturile federale sau de a reduce cheltuielile, spre a diminua deficitul bugetar, multe planuri specifice pentru una sau ambele variante au întâmpinat o puternică rezistenţă.

**Cauzele rezistenţei.** Rezistenţa la schimbare apare când oamenii nu sprijină, manifest sau nu, eforturile pentru schimbare. De ce această lipsă de sprijin?

Câteva motive des întâlnite sunt:[6]

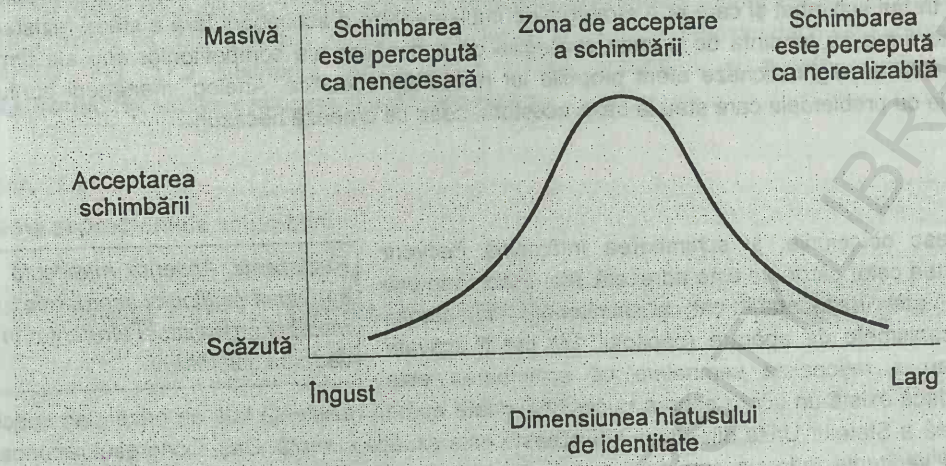
- *Politica şi interesul propriu.* Oamenii presimt că vor pierde statutul, puterea sau chiar postul, o dată cu apariţia schimbării.
- *Slaba toleranţă individuală la schimbări.* Predispoziţii de personalitate pot face pe unii oameni să se simtă în disconfort la schimbarea rutinei cu care sunt obişnuiţi.
- *Neînţelegerea.* Motivul schimbării sau cursul exact al acţiunii poate fi înţeles greşit.
- *Lipsa de încredere.* Oamenii pot înţelege limpede argumentele prezentate, dar nu au încredere în motivaţiile celor care propun schimbarea.
- *Evaluarea diferită a situaţiei.* Cei vizaţi de schimbare pot simţi sincer că situaţia nu justifică schimbările propuse şi că suporterii schimbării au interpretat-o greşit.(La UPS, managerii au văzut în introducerea ambalajelor cu linii de cod un mod de a ajuta clienţii să urmărească bunurile. Angajaţii au văzut-o ca pe un mod de a-i urmări şi de a-i spiona pe ei înşişi.[7])
- *Cultura organizaţională rezistentă.* Unele culturi organizaţionale au accentuat în mod deosebit şi au recompensat stabilitatea şi tradiţia. Avocaţii schimbării în astfel de culturi sunt văzuţi ca devianţi, greşit orientaţi sau aberanţi din afară. (Când deregularizarea a impus schimbări masive la AT&T, tradiţionaliştii rezistenţi au fost numiţi "capete tari" de către noua gardă![8])

La baza acestor diverse motive de rezistenţă stau două teme majore: 1) schimbarea nu este necesară pentru că există doar un mic hiatus între identitatea curentă şi cea ideală a organizaţiei, 2) schimbarea nu se poate obţine (şi este ameninţătoare) pentru că există un hiatus prea mare între identitatea curentă şi cea ideală. Fig. 17.3 arată că un hiatus de identitate moderat este cel mai plauzibil factor de creştere a acceptării, pentru că dezgheaţă oamenii fără a provoca rezistenţă maximă.

**Cum se tratează rezistenţa.**[9] Slaba toleranţă la schimbări este mai ales o problemă individuală şi ea poate fi depăşită printr-o supraveghere răbdătoare şi plină de solicitudine.

FIGURA 17.3

**Probabilitatea de acceptare a schimbării**




Sursa: Reger, R. K., Gustafson, L. T., DeMarie, S. M., & Mulane, J. V.(1994). Academy of Management Review, 19, 565-584.

Dacă politica şi interesul propriu sunt rădăcinile rezistenței, este posibil să cooptăm persoana îndărătnică prin distribuirea sa într-un rol special, dezirabil, în procesul schimbării sau negociind avantaje speciale în caz de schimbare. Să ne gândim la oficiile de calcul. Mulți șefi ai serviciilor de informatică au opus rezistență la proliferarea computerelor personale, presimțind că această schimbare le va reduce puterea, pentru că departamentele se vor elibera de dependența de computerul central. Unele organizații au contracarat această rezistență dând serviciilor de informatică atribuții în sensul achiziționării, întreținerii şi legării în rețea a computerelor personale, oferind deci un avantaj pentru acceptarea schimbării.

Dacă neînțelegerea, lipsa de încredere sau evaluarea diferită a situației sunt cele care provoacă rezistența, merită îmbunătățită comunicarea. Organizațiile contemporane învață că obsesiva lor discreție în privința strategiei şi competiției poate avea mai multe costuri interne decât beneficii externe. Este absolut esențial ca managerii de la nivelele ierarhice inferioare să înțeleagă diagnosticul care stă la baza schimbării vizate şi detaliile acesteia, pentru a le putea transmite cu acuratețe angajaților. A veni dintr-o dată cu schimbări "secrete" în fața angajaților, în special când sunt implicate chestiuni precum reducerile de personal, va stârni cu siguranță rezistență

Implicarea celor vizați de schimbare în chiar procesul acesteia reduce adesea rezistența.[10] Aceasta este potrivită în special când există timp pentru participare, când este importantă o angajare reală şi când oamenii afectați de schimbare pot oferi cunoştințe deosebit de valoroase. Iată cum a tratat Harley-Davidson problema trecerii la sistemul de stocuri just-in-time:

> După o vizită la uzinele Honda din Marysville, Ohio, şi un program pilot de succes, s-au decis să introducă sistemul de stocuri just-in-time şi îmbunătățirea calității. Unii dintre muncitori au râs la gândul că vor fi înlocuite controlul computerizat al stocurilor, conveierele şi sistemul de depozitare a pieselor în hală - cu nişte cărucioare care să aducă piesele "just in time" pentru asamblare. Directorii de la Harley au petrecut luni în şir întâlnindu-se cu muncitorii din toate departamentele. Angajații au fost implicați în planificarea sistemului şi finisarea detaliilor. "Nici o schimbare nu a fost implementată până când cei implicați nu au înțeles-o şi nu au acceptat-o. A durat două luni până s-a obținut consensul la decizia de a merge înainte pe această cale. Asta a fost într-o vineri - şi de luni am început să facem schimbările." Angajații au răspuns cu inițiative.[11]

În special liderii transformaţionali (Capitolul 10) sunt adepţii învingerii rezistenţei la schimbare. Unul din modurile în care o fac este să 'bată fierul cât e cald", adică să fie foarte atenţi la momentul când cei ce îi urmează sunt *gata* pentru schimbare. Când Lee Iacocca a devenit preşedinte la Chrysler, situaţia era aşa de rea încât oamenii ştiau că trebuie să se petreacă o schimbare. Celălalt mod de a dezgheţa gândirea curentă este prin instalarea unor practici de permanentă examinare şi punere sub semnul întrebării a stării curente. Un studiu asupra directorilor generali care sunt lideri transformaţionali a constatat următoarele metode de dezgheţare:[12]

- Se stabileşte o atmosferă în care disidentul nu este doar tolerat, ci şi încurajat. Propunerile şi ideile sunt supuse unor analize obiective severe şi dezacordurile nu sunt privite ca neloialitate.
- Se scanează mediul pentru informaţii obiective despre performanţa reală a organizaţiei. Aceasta poate implica aducerea multor persoane din afară să discute în consiliul director sau trimiterea unor tehnicieni pentru a se întâlni cu clienţii.
- Membrii organizaţiei sunt trimişi la alte organizaţii şi chiar în alte ţări, pentru a vedea cum se lucrează în altă parte.
- Organizaţia se compară pe sine, după numeroase criterii, cu *rivalii*, nu pur şi simplu cu propriile rezultate de anul trecut, ceea ce evită automulţumirea excesivă.

Liderii transformaţionali sunt abili în folosirea noilor idei care se nasc prin aceste practici pentru a revizui viziunea celor ce-i urmează asupra a ceea ce poate fi sau face organizaţia. De multe ori rezultă o cultură remodelată radical. În acest proces, după cum sugeram în capitolul 10, ei ştiu să inspire încredere şi să încurajeze oamenii să-şi subordoneze propriile interese binelui organizaţiei. Combinaţia de tactici menţine pe cei conduşi de acest tip de lider în interiorul zonei de acceptanţă arătată în fig. 17.3.

Înainte de a continua, să vedem cum înţelegerea a ceea ce înseamnă rezistenţă la schimbare poate ajuta la introducerea programelor de diversificare a forţei de muncă. Vă rog să consultaţi tableta **"Fiţi dumneavoastră managerul".**

## *FIŢI DUMNEAVOASTRĂ MANAGERUL: Încurajarea diversităţii forţei de muncă la Hoechst Celanese*

Hoechst Celanese Corporation este o firmă de chimie gigant, cu sediul în Somerville, New Jersey. Fostul său director general şi preşedinte, Ernest H. Drew, a avut câteva experienţe care l-au convins că încurajarea diversităţii forţei de muncă la toate nivelele poate da companiei un important avantaj competitiv. Odată, a asistat la o conferinţă unde au participat primii 125 de funcţionari superiori ai companiei (în majoritate bărbaţi albi) şi un număr de femei şi minoritari cu posturi mai mărunte. Echipelor de rezolvare a problemelor alcătuite din aceşti indivizi li s-a cerut să propună îmbunătăţiri în cultura corporaţiei. Drew a fost impresionat de faptul că echipele, cu cât erau mai diverse, cu atât dezvoltau soluţii mai ample. Cam în aceeaşi vreme, o echipă managerială diversificată de la divizia filatură a pus la punct o strategie revizuită care a avut ca rezultat câştiguri financiare substanţiale. Datele arată că în ciuda retoricii de corporaţie, multe firme au avut dificultăţi în introducerea acelor schimbări care sunt necesare pentru a creşte diversitatea forţei de muncă. O parte se explică prin rezistenţa angajaţilor iar o alta prin tacticile inadecvate. Ce poate face o companie pentru a-şi atinge obiectivul de a încuraja diversitatea la toate nivelurile? Fiţi dumneavoastră managerul!.

FOSTUL MANAGER AL HOECHST CELANESE, ERNEST H. DAEW, A FOST IMPRESIONAT DE O CONFERINŢĂ DE PRESĂ CARE A ORGANIZAT SALARIAŢII ÎN ECHIPE DE SOLUŢIONARE A PROBLEMELOR. ECHIPE TOT MAI DIVERSE TIND SĂ GĂSEASCĂ SOLUŢII MAI AMPLE

1. Care sunt sursele de rezistenţă la schimbare pe care le poate întâlni un program de diversitate?
2. Ce poate face compania pentru a depăşi rezistenţa în faţa eforturilor sale de diversificare a forţei de muncă?

Pentru a afla ce au făcut Ernest Drew şi Hoechst Celanese, consultaţi **Agenda managerului** de la sfârşitul capitolului.

---

Sursa: Adaptare din Rice, F. (1994, 8 august). How to make diversity pay. *Fortune,* 78-86.

### *Evaluarea şi instituționalizarea*

Este logic să evaluăm schimbările, pentru a determina dacă şi-au îndeplinit misiunea şi dacă rezultatul este considerat adecvat în prezent. Evident, obiective de tipul rata profitului sau cota de piață pot fi cel mai uşor de evaluat. Desigur, politica se poate interpune pentru a încețoşa până şi cele mai obiective evaluări.

Organizațiile sunt notorii ca fiind slabe la evaluarea programelor "soft" de schimbare, care implică abilități, atitudini şi valori. Însă evaluarea detaliată este posibilă prin luarea în considerație a unui grup de variabile:

- Reacții - programul de schimbare a plăcut participanților?
- Învățare - ce s-a însuşit în program?
- Comportament - ce schimbări au intervenit în comportamentul profesional?
- Rezultate - ce schimbări în productivitate, absenteism etc. s-au petrecut?[13]

Într-o anumită măsură, reacțiile măsoară rezistența, învățarea reflectă schimbarea şi comportamentul reflectă reînghețarea izbutită. Rezultatele indică dacă reînghețarea este utilă organizației. Din păcate, multe evaluări ale eforturilor de schimbare nu merg mai departe de reacții. O explicație parțială poate fi politica: cei care au propus schimbarea se tem de răzbunare dacă ea eşuează.

Dacă rezultatul schimbării este evaluat favorabil, organizațiile vor dori să instituționalizeze schimbarea. Aceasta înseamnă că schimbarea devine parte a sistemului organizațional, un fapt social persistent, în ciuda posibilei plecări a membrilor organizației care au făcut inițial obiectul schimbării.[14]

Logica sugerează că ar trebui să fie destul de uşor să fie instituționalizată o schimbare care a fost judecată ca reuşită. Însă am observat că multe eforturi de schimbare continuă neevaluate sau slab evaluate şi fără o dovadă solidă a succesului este foarte uşor ca instituționalizarea să fie respinsă de către părțile nemulțumite. Aici este o mare problemă pentru programele extinse, cu bază largă, care cer o mare angajare din partea unei diversități de parteneri (de exemplu participarea extinsă, îmbogățirea postului, restructurarea activității). Una este să instituționalizezi un progam de instruire, şi alta este să instituționalizezi intervenții complexe, care pot fi judecate din perspective variate.

Studiul eforturilor complexe de schimbare prezintă un număr de factori care inhibă instituționalizarea. De exemplu, nu se dau promisele recompense extrinseci (gratificații) care trebuiau să însoțească schimbarea; sau schimbările inițiale oferă recompense intrinseci care creează mari speranțe care nu se pot îndeplini. Instituționalizarea este afectată şi dacă noii angajați nu sunt atent socializați pentru a înțelege caracteristicile individualizate ale mediului intern. Cum transferurile se petrec în mod natural, există şi paşi înapoi. Şi suporterii-cheie din rândul managerilor pot fi transferați sau pot demisiona. În sfârşit, presiunile mediului extern cum ar fi descreşterea vânzărilor sau a profiturilor pot determina managerii să regreseze în comportamentele anterioare, mai familiare, abandonând eforturile de schimbare.[15]

Multe dintre problemele de evaluare şi instituționalizare pot fi depăşite printr-o atentă planificare şi fixare a obiectivelor, în stadiul de diagnosticare. De fapt, *planificarea* este aspectul cheie în orice efort de schimbare. Vom examina acum dezvoltarea organizațională ca mijloc de efectuare a schimbării.

## DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIONALĂ: SCHIMBARE ORGANIZAȚIONALĂ PLANIFICATĂ

**Dezvoltarea organizațională (*DO*)** este un efort planificat şi continuu pentru a schimba organizațiile spre a fi mai eficiente şi mai umane. Foloseşte ştiințele comportamentului pentru a induce o cultură a autoexaminării organizaționale şi a disponibilității pentru schimbare. Un puternic accent este pus pe procesele interpersonale şi de grup.[16]

*Dezvoltarea organizațională. (DO). Un efort planificat şi continuu de a schimba organizațiile spre a fi mai eficiente şi mai umane.*

Faptul că *DO* este *planificată* o deosebeşte de schimbările accidentale sau de rutină care au loc în toate organizațiile. Eforturile *DO* sunt *continue* în cel puțin două

sensuri. În primul rând, multe programe *DO* se întind pe o perioadă lungă de timp, implicând câteva faze distincte de activitate. În al doilea rând, dacă *DO* se instituţionalizează, continua reexaminare şi disponibilitatea pentru noi schimbări devin componente permanente ale culturii. În încercarea de a face organizaţiile mai *eficiente* şi mai *umane*, *DO* acceptă legătura esenţială între procesele personale ca ***leadership***, procesul decizional, comunicarea şi rezultatele organizaţiei ca productivitatea şi eficienţa. Faptul că *DO* foloseşte date din ştiinţele comportamentului o distinge de alte strategii de schimbare care se bazează doar pe principii financiare, contabile sau inginereşti. Intervenţiile *DO* pot încorpora şi ele aceste principii. *DO* caută să modifice nomele şi rolurile culturale astfel încât organizaţia să se conştientizeze pe sine şi să fie pregătită pentru adaptare. În sfârşit, focalizarea pe procesele interpersonale şi de grup admit că toate schimbările afectează pe membrii organizaţiei şi că este necesară cooperarea lor pentru implementare.

În rezumat, putem spune că *DO* admite că schimbarea sistematică a atitudinilor trebuie să însoţească schimbarea comportamentului fie că acesta este cerut de revizuirea lucrărilor, proceselor, structurii organizatorice sau strategiei.

În mod tradiţional, valorile şi premisele agenţilor de schimbare *DO* au fost clar de orientare umanistă şi democratică. Astfel, au fost văzute ca dezirabile actualizarea propriei personalităţi, încrederea, cooperarea şi exprimarea deschisă a sentimentelor.[17] În ultimii ani, practicanţii *DO* au arătat o preocupare mai activă pentru eficienţă şi pentru folosirea aceloraşi practici în promovarea strategiei organizaţiei. Această preocupare care cuprinde atât oamenii cât şi performanţele a devenit un credo pentru mulţi agenţi de schimbare. Accentul s-a deplasat de la simpla îmbrăţişare a cauzei umaniste la generarea datelor şi alternativelor care permit membrilor organizaţiei să aibă opţiuni informate.[18]

## STRATEGII SPECIFICE DE *DO*

Organizaţia care caută să se dezvolte recurge la o largă varietate de tehnici specifice, multe folosite combinat. Am discutat unele dintre aceste tehnici în cartea de faţă. De exemplu, îmbogăţirea postului şi managementul prin obiective (capitolul 7) sunt de obicei clasificate ca eforturi ale *DO*, ca şi instruirea în domeniul diversităţii (capitolul 4). În această secţiune vom discuta alte patru metode de *DO* care ilustrează diversitatea practicilor. Formarea spiritului de echipă arată cum echipa de lucru poate fi fin ajustată pentru ca membrii ei să lucreze bine împreună. *Feedback*-ul sondajelor arată că DO poate fi concepută ca un efort continuu de cercetare aplicată. Managementul calităţii totale arată cum se pot pregăti organizaţiile pentru îmbunătăţiri permanente. Reengineering-ul ilustrează procese radicale de reproiectare a proceselor organizaţionale. Primele două metode sunt limitate ca extindere şi de multe ori sunt parte a unor alte eforturi de schimbare. Celelalte două au o arie mai largă de cuprindere şi conduc la schimbări mai vaste.

### *Formarea spiritului de echipă*

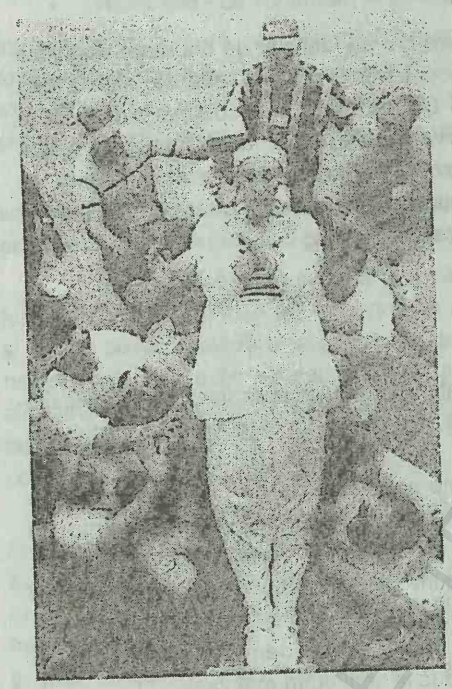
*Formarea spiritului de echipă. Un efort de a mări eficienţa echipelor profesionale prin îmbunătăţirea proceselor interpersonale şi prin clarificarea obiectivelor şi a rolurilor.*

**Formarea spiritului de echipă** vizează creşterea eficienţei echipelor de lucru prin îmbunătăţirea proceselor interpersonale, clarificarea obiectivelor şi a rolurilor[19] (ce încearcă echipa noastră să realizeze şi cine pentru ce este responsabil?). Ea poate facilita astfel comunicarea şi coordonarea. Termenul echipă se poate referi la echipe permanente de lucru, grupuri operative, departamente noi sau oameni din diferite sectoare ale organizaţiei care trebuie să lucreze împreună pentru atingerea unui obiectiv comun.

Formarea spiritului de echipă începe de obicei cu o şedinţă de diagnosticare, adesea ţinută departe de locul de muncă, în care echipa examinează nivelul său curent de funcţionalitate. Echipa poate folosi câteva surse de date pentru a completa diagnosticul. Unele date pot fi generate prin instruire pentru dezvoltarea sensibilităţii, exerciţii de "supravieţuire în mediu ostil" sau şedinţe de discuţii cu final deschis. În plus, pot fi folosite date concrete din sondajele de măsurare a atitudinilor sau grafice de producţie. Obiectivul

acestui stadiu este să facă tabloul punctelor forte şi ale celor slabe ale echipei în starea ei curentă. Rezultatul ideal al şedinței de diagnosticare este o listă de schimbări necesare pentru îmbunătățirea funcționării echipei ca atare. Următoarele şedințe sunt de obicei hotărât orientate către obiectul de activitate - cum putem implementa de fapt schimbările indicate în diagnostic? În acest stadiu se pot utiliza şedințele de rezolvare a problemelor pe subgrupuri. Între şedința de diagnostic şi următoarele, agentul de schimbare poate avea interviuri confidențiale cu membrii echipei pentru a anticipa problemele de implementare. De-a lungul întregii etape, agentul de schimbare acționează ca un catalizator şi un furnizor de resurse.

Administrația locală din Tacoma, Washington, asistată de consultanți externi, a folosit extensiv exerciții de formare a spiritului de echipă pentru a îmbunătăți comunicarea în interiorul şi între departamentele existente.[20] Pentru că munca serviciului personal afecta toate celelalte departamente, orice eroare acolo avea un mare impact şi vizibilitate. Ca rezultat, cei care lucrau la acel departament deveniseră țapii ispăşitori ai sistemului. Şedințele inițiale s-au concentrat pe obiectivul de a-i face pe membrii departamentului să identifice şi să rezolve problemele de comunicare internă. Funcționarii din departamentele-cliente au fost invitați la şedințe de o zi întreagă în care să-şi expună nemulțumirile şi să pregătească soluții. Unul din rezultate a fost că fiecare departament-client a fost repartizat unui anume funcționar din serviciul personal. Acesta funcționa permanent ca persoană de contact pentru a prelua cererea clientului.



Pentru a vinde noua Aurora, agenții de automobile de epocă selectați au trebuit să participe la exerciții de formare a echipei.

Când exercițiile sunt folosite pentru pregătirea unor echipe noi, şedința preliminară de diagnostic implică încercarea de a clarifica aşteptările în privința relațiilor dintre roluri şi instruirea suplimentară pentru a construi încrederea între membrii echipei. În şedințele următoare mediul viitor de lucru poate fi simulat prin exerciții de interpretare a rolurilor. O companie a folosit această abordare integrată pentru a pregăti echipa managerială a unei uzine noi.[21] În porțiunea de simulare a pregătirii au fost prezentate probleme tipice întâlnite la deschiderea unei noi uzine, prin ipotetice mesaje scrise şi apeluri telefonice. În interpretarea găsirii soluțiilor, subiecții au ajuns la un acord despre cum vor trebui să lucreze împreună în realitate şi au căpătat o înțelegere clară a atribuțiunilor fiecăruia. Punerile în funcțiune fuseseră dintotdeauna încărcate de probleme, iar aceasta a fost cea mai lină din istoria companiei.

Formarea spiritului de echipă poate funcționa şi pentru a facilita schimbarea. Harley-Davidson a folosit-o pentru a prezenta conceptele de implicare a angajatului, managerilor din eşaloanele ierarhice medii care opuneau rezistență. La Oldsmobile, agenții care au vrut să vândă modelul Aurora au trebuit să participe la exerciții de formare a spiritului de echipă. Un obiectiv a fost să-i convingă să nu aibă dispute în politicile de preț şi să nu se concureze între ei prin preț. US West Communications a folosit astfel de exerciții pentru a conduce o reorganizare stresantă a unui grup de manageri dispersați geografic.[22]

Ideal, formarea spiritului de echipă este un proces continuu, care implică şedințe de diagnostic ținute cu regularitate şi exerciții de aprofundare. Aceasta permite echipei să anticipeze noile probleme şi să evite tendința de a regresa la obiceiurile mai puțin eficiente din faza de predezvoltare.

## *Feedback-ul sondajelor*

*Feedback-ul sondajelor.* *Colectarea datelor de la membrii organizaţiei cu stipularea feedback-ului rezultatelor.*

Forma elementară de *feedback* al sondajelor înseamnă colectarea datelor de la membrii organizaţiei şi trimiterea acestor date înapoi printr-o serie de întâlniri în care membrii examinează şi discută aceste date.[23] Scopul întâlnirilor este să sugereze sau să formuleze schimbări care rezultă din date. În unele privinţe, este o practică similară formării spiritului de echipă, dar pune mai mult accent pe colectarea unor date valide şi mai puţin pe procesele interpersonale din echipele specifice şi tinde să se concentreze mai degrabă pe relaţiile dintre membrii organizaţiei şi organizaţia în ansamblu.

După cum arată numele, datele de bază constau în general din interviuri sau chestionare completate de membri. Înainte de colectare, trebuie luate câteva decizii esenţiale de către agentul de schimbare şi echipa managerială. Întâi, cine ar trebui să participe în sondaje? Uneori, în organizaţile mari, sondajul se poate restrânge la anumite departamente, posturi sau niveluri organizaţionale unde sunt probleme. Însă cele mai multe eforturi de *feedback* al sondajelor sunt menite să acopere întreaga organizaţie. Această abordare admite natura sistemică a organizaţiilor şi permite o comparaţie între rezultatele obţinute în diferite subunităţi.

În al doilea rând, trebuie să se folosească interviuri şi chestionare pentru strângerea datelor? Aspectele cheie sunt acoperirea şi costul. Se admite în general că toţi membrii grupului ţintă trebuie chestionaţi. Procedura aceasta construieşte încrederea în rezultate. Dacă numărul subiecţilor este mic, agentul de schimbare poate conduce interviuri individuale structurate. În caz contrar, consideraţiile de cost dictează folosirea unui chestionar. În practică, acesta este cea mai comună abordare a colectării de date.

În sfârşit, ce întrebări trebuie puse? Două abordări sunt disponibile. Unii agenţi folosesc sondaje "preambalate", standardizate, cum ar fi University of Michigan Survey of Organizations.[24] Acest chestionar acoperă domenii cum sunt comunicarea şi practicile decizionale ca şi satisfacţia angajaţilor. Astfel de chestionare sunt construite cu grijă şi permit comparaţii cu alte organizaţii în care au fost folosite.

Există un oarecare pericol în sensul că sondajele standardizate pot să neglijeze domenii esenţiale care au nevoie de o abordare specifică. Lucrul acesta este în sine destul de rău, dar mai rău este că aparenta lipsă de relevanţă a sondajului poate reduce atenţia pe care i-o acordă membrii când completează chestionarul sau reduce încrederea în rezultatele finale. Din aceste motive, mulţi agenţi de schimbare optează pentru proiectarea propriilor sondaje, ajustate pe client. Ei pot începe cu o serie de interviuri pentru a determina domeniile potenţial dificile. În unele cazuri, un grup operativ format din membri ai organizaţiei poate fi solicitat pentru a da ajutor la versiunea finală a sondajului. Obiectivul este să se inducă relevanţă, încredere şi implicare în mintea viitorilor subiecţi, ceea ce ar trebui să garanteze date valide. Pentru a creşte implicarea managerilor, li se poate cere să prevadă rezultatele.

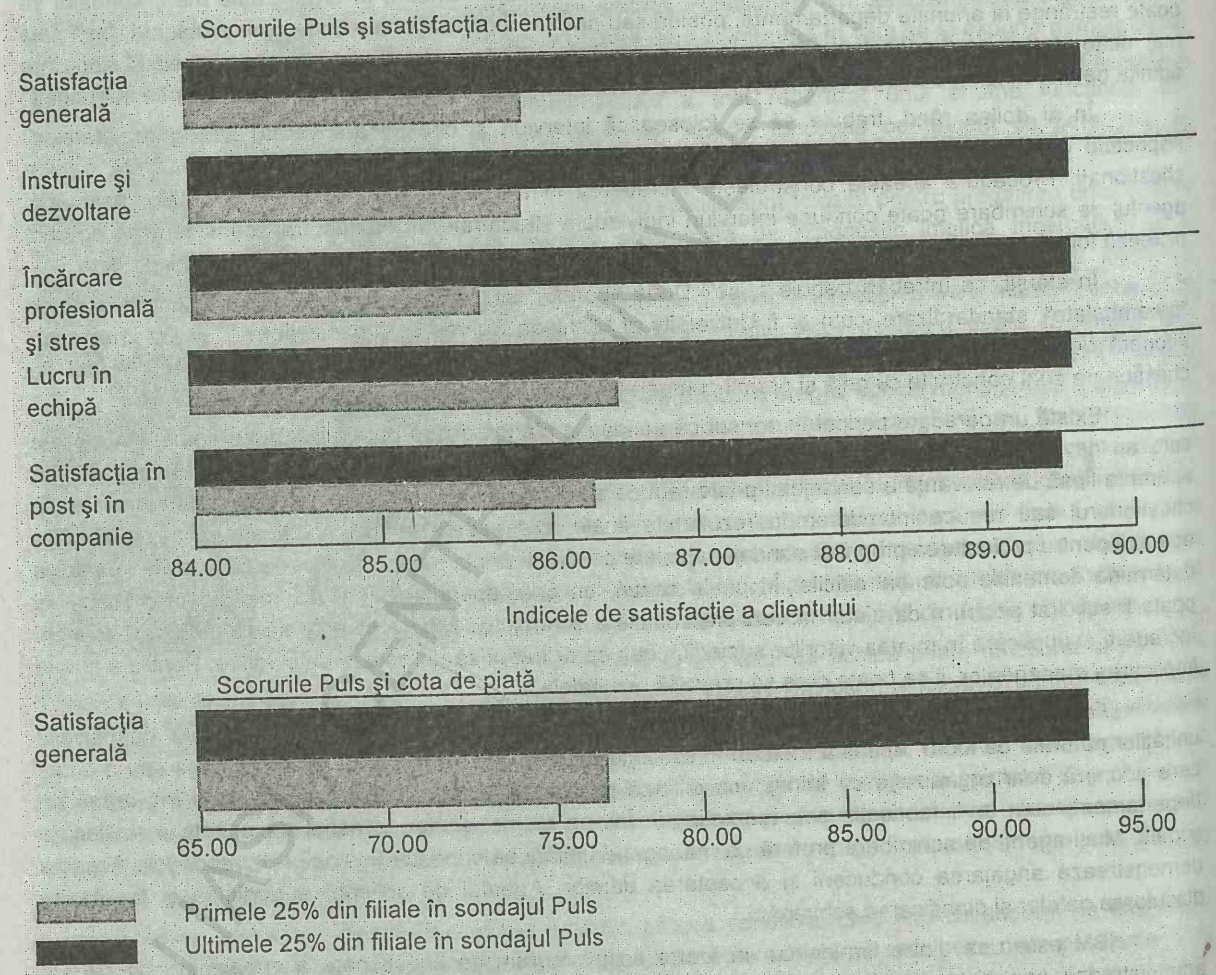
*Feedback*-ul pare cel mai eficient când este dat prin prezentarea în întâlniri "faţă în faţă" cu membrii unităţilor naturale de lucru. Această metodă înlocuieşte prezentarea doar a unui *feedback* scris sau a unuia care acoperă doar organizaţia ca întreg. Într-o firmă productivă, o unitate naturală de lucru înseamnă un departament, cum ar fi fabricaţia sau marketingul. Într-un district şcolar, o astfel de unitate este fiecare şcoală. Mulţi agenţi de schimbare preferă ca managerul unităţii să conducă întâlnirea de *feedback*. Aceasta demonstrează angajarea conducerii şi acceptarea datelor. Agentul de schimbare participă şi facilitează discutarea datelor şi planificarea schimbării.

IBM este una dintre firmele cu un foarte activ program de chestionare a angajaţilor, pe care îl administrează prin sistemul său computerizat de informaţii, întins în întreaga lume.[25] Angajaţii aflaţi în călătorii se pot conecta şi pot completa chestionarul oriunde s-ar afla iar comentariile pe marginea răspunsurilor sunt acceptate. Formatul computerizat face foarte uşoară ajustarea pe regiuni geografice sau pe grupuri ocupaţionale. Pentru că strângerea datelor şi procesarea sunt părţi ale aceluiaşi sistem, timpii de analiză şi *feedback* sunt foarte scurţi, uneori doar câteva zile.

Ford Motor Co. are, la rândul său, un sondaj propriu pentru atitudinile angajaților din întreaga lume, numit Pulsul Ford.[26] 65 de întrebări de bază legate de chestiuni de strategie sunt întotdeauna completate atât de personalul administrativ cât și de muncitori. Pentru acoperirea aspectelor locale sunt pregătite până la 35 de întrebări suplimentare. Ford a validat importanța rezultatelor Pulsului în 147 de filiale. Rezultatele au arătat că filialele cu scoruri mai mari la Puls se bucură de o mai mare satisfacție din partea clienților, cotă de piață și volum de afaceri mai mari ca și de o rată redusă a delincvenței și a transferurilor. Partea de sus a fig. 17.4 arată asocierea dintre câteva dimensiuni ale Pulsului și satisfacția clienților unei filiale. Partea de jos arată asocierea scorului cu cota de piață. Acest tip de rezultate finale contribuie foarte mult la consolidarea credibilității sondajelor în ochii managerilor și subliniază importanța ideii că ei sunt responsabili de "problemele legate de oameni".

FIGURA 17.4

**Relația dintre scorul la sondajele Pulsul Ford și satisfacția clienților ca și cota de piață a filialelor Ford**




Sursa: Johnson, R. H., Ryan, A. M., & Schmidt, M. (1994). *Employee attitudes and branch performance at Ford Motor Credit.* Presentation at the annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Nashville, Tennessee.

## *Managementul calităţii totale*

În capitolele 1 şi 7 am definit managementul calităţii totale (TQM, Total Quality Management) ca încercare sistematică de a obţine îmbunătăţiri continue în caliatea produselor şi/sau serviciilor organizaţiei. Caracteristicile tipice ale programelor TQM cuprind: obsesia legată de satisfacerea clientului; preocuparea pentru relaţii bune cu furnizorii; continua îmbunătăţire a proceselor de lucru; prevenirea erorilor de calitate; măsurători şi evaluări frecvente; instruire extensivă; implicarea accentuată a angajaţilor şi lucru în echipă. În capitolul 7 am discutat implicaţiile TQM pentru motivaţia angajaţilor. Aici ne vom concentra mai mult pe filozofia largă a TQM şi pe relaţia sa cu schimbarea şi dezvoltarea organizaţională.[27]

> ***Managementul calităţii totale (TQM).*** *O încercare sistematică de a obţine îmbunătăţiri continue în calitatea produselor şi/sau serviciilor unei organizaţii.*

Nume proeminente asociate cu mişcarea în favoarea calităţii includ pe W.Edwards Deming, Joseph Juran şi Philip Crosby.[28] Deşi fiecare dintre aceşti "guru" ai calităţii susţin căi întrucâtva diferite spre calitate, toţi trei sunt preocupaţi de folosirea muncii în echipă pentru a ajunge la îmbunătăţiri permanente şi a mulţumi clientul. Fig. 17.5 pune în lumină câteva principii cheie care stau la baza focalizării pe client, a îmbunătăţirii continue şi a muncii în echipă. La rândul lor, fiecare dintre aceste principii este asociat unor anume practici şi tehnici specifice care individualizează TQM.

**FIGURA 17.5**

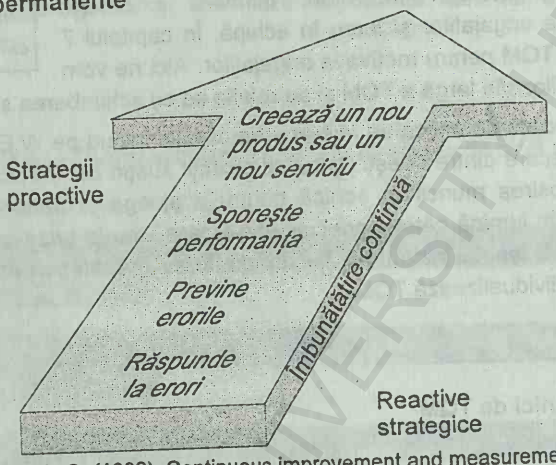
**Principii, practici şi tehnici de TQM**

| | Formalizarea pe client | Îmbunătăţirea continuă | Munca în echipă |
|---|---|---|---|
| Principii | Importanţa covârşitoare a ofertei de produse şi de servicii care satisfac nevoile clienţilor, cere ca focalizarea pe client să fie extinsă în toată organizaţia | O satisfacţie solidă a clientului poate fi obţinută numai prin îmbunătăţirea permanentă a proceselor care creează bunuri şi servicii | Focalizarea pe client şi îmbunătăţirea continuă se realizează cel mai bine prin colaborarea în interiorul întregii organizaţii, ca şi cu furnizorii şi clienţii |
| Practici | Contact direct cu clientul. Colectarea informaţiilor despre nevoile acestuia Folosirea informaţiei pentru a concepe şi a livra bunuri şi servicii | Analiza proceselor<br>Reinginerie<br>Rezolvarea problemelor<br>Planifică / execută / verifică / acţionează | Căutarea acelor aranjamente care sunt benefice tuturor departamentelor implicate în proces Formarea unor tipuri diferite de echipe training pentru dezvoltarea abilităţilor de lucru în grup |
| Tehnici | Sondaje şi grupuri ţintă Reorganizarea funcţiunilor legate de calitate (traduce informaţiile de la client în specificaţii de produs | Schema fluxului de fabricaţie Analiza Pareto Controlul statistic al procesului Diagrama cauză-efect | Metode de dezvoltare organizaţională, cum ar fi tehnica grupului nominal Metode de formare a spiritului de echipă (ex. clasificarea rolurilor şi feedbackului de grup) |

Sursa: Dean, J.W., Jr., & Bowen, D. E. (1994). *Academy of Management Review*, 19, 392 - 418.

Conceptul de îmbunătățire continuă pune uneori în încurcătură pe cei care studiază TQM - cum poate fi ceva peste 100% bun? Pentru a lămuri acest lucru, este util să vedem îmbunătățirea ca pe un continuum începând de la a răspunde la problemele create de un produs (strategie reactivă) până la crearea unui nou produs - sau serviciu - pentru a-i face plăcere consumatorului (strategie proactivă) Fig. 17.6 ilustrează acest continuum. Îmbunătățirea poate avea loc în fiecare stadiu cât și între stadii.[29]

FIGURA 17.6
**Un continuum al îmbunătățirii permanente**




Sursa: Adapted from Kinlaw, D. C. (1992). Continuous improvement and measurement for total quality: A team-based approach. San Diego: Pfeiffer.

De exemplu, să presupunem că veniți la un hotel și constatați că nu sunt prosoape în cameră. Evident, o corectare rapidă și prietenoasă a greșelii este mai bună decât o reacție lentă și iritată iar scurtarea timpului de reacție de la 15 la 5 minute este o mare îmbunătățire. Și mai bine este dacă managerul încearcă să prevină cu totul absența prosoapelor, cu un instructaj care să ducă de la 96% la 100% prosoape corect stocate. Deși o astfel de *prevenire* a erorilor este marca distinctivă a TQM, încă mai este loc de îmbunătățire a serviciului. De exemplu, hotelul poate conlucra strâns cu furnizorii pentru a obține prosoape mai pufoase la același preț sau poate sugera clienților să nu folosească prea multe prosoape, reducând astfel costurile de la spălătorie. În fine, poate fi identificată chiar ocazia unui nou serviciu. Hotelul Marriott din Chicago a descoperit (după 15 ani de operare) că 66% din toate solicitările adresate de clienți departamentului de întreținere erau solicitări de mașini sau scânduri de călcat. Managerul a luat fondurile destinate înlocuirii televizoarelor alb-negru din băi cu televizoare color și a echipat toate camerele cu mașini și scânduri de călcat. Nimeni nu s-a plâns niciodată de faptul că în baie are televizor alb-negru.[30]

Acest exemplu ilustrează câteva caracteristici ale conceptului de îmbunătățire continuă și de TQM în general.[31] Întâi, îmbunătățirea continuă poate veni din mici progrese în timp (de exemplu, abordarea graduală a serviciului de cameră 100% fără greșeală) sau din inovații radicale (oferirea unui serviciu nou). În ambele cazuri obiectivul este îmbunătățirea pe termen lung, nu o "reparație" pe termen scurt. În al doilea rând, îmbunătățirea cere cunoașterea punctului unde ne aflăm. Astfel, TQM se preocupă intens cu măsurarea și colectarea datelor - în exemplele noastre am menționat rapiditatea serviciilor, procentul de execuție fără greșeli și frecvența solicitărilor din partea clienților. În al treilea rând, TQM accentuează lucrul în echipă atât pentru angajați cât și ca model de relații cu furnizorii și clienții (ca în exemplele date aici). În sfârșit, TQM se bazează foarte mult pe instruire pentru a obține îmbunătățirea continuă.

Deși simpla instruire poate contribui la îmbunătățirea continuă (ca în exemplul cu prosoapele), TQM este cunoscut în special pentru folosirea instruirii destinate instrumentelor care dau posibilitatea angajaților să diagnosticheze și să soluționeze problemele de calitate pe baze continue. Unele dintre acestea, redate în rândul de jos al fig. 17.5, cuprind:

- *Schema fluxului de fabricaţie.* Schema ilustrează grafic operaţiunile şi paşii în îndeplinirea unor sarcini, menţionând cine ce face şi când. De exemplu, ce se întâmplă când unei cameriste i se solicită un prosop?
- *Analiza Pareto.* Analiza Pareto colectează date de frecvenţă ale cauzelor erorilor şi problemelor, arătând încotro trebuie îndreptată atenţia pentru maximum de îmbunătăţire. De exemplu, datele de la Marriott privind solicitările corespund unor date de tip Pareto.
- *Diagramele cauză-efect.* Diagramele cauză-efect ilustrează grafic factorii care ar putea influenţa o anume problemă de calitate. Cauzele foarte specifice sunt grupate în clase logice. În exemplul cu hotelul, clase de cauze pot fi oamenii, echiparea, metodele şi materialele.
- *Controlul statistic al procesului.* Acesta pune la dispoziţia angajaţilor date concrete despre calitatea propriilor rezultate, care le dau posibilitatea să corecteze orice deviaţie de la standarde. TQM accentuează în mod deosebit reducerea *variaţiei* performanţelor în timp. Harley-Davidson s-a bizuit pe controlul statistic ca parte a Triadei Productivităţii.

Aceste instrumente pentru mărirea calităţii în diagnosticare şi în corectare nu vor avea efectul dorit dacă nu vor izbuti să îmbunătăţească şi calitatea percepută de client. O problemă esenţială este faptul că există mai multe definiţii ale calităţii, virtual incompatibile. Potenţiale definiţii ale calităţii ar putea fi excelenţa desăvârşită, maxima valoare pentru banul dat, conformarea la specificaţii sau confirmarea/excedarea aşteptărilor clienţilor.[32] Deşi această din urmă definiţie este cea mai apropiată de principiile TQM de a concentra atenţia pe client, are şi ea puncte slabe. Clienţii pot avea aşteptări contraditorii. Este firesc ca aşteptările lor să fie mai clare în cazul produselor şi serviciilor cu care sunt familiarizaţi decât în cazul celor noi sau creative. Oricum ar sta lucrurile, organizaţiile cu o reală angajare în TQM folosesc mult sondajele de piaţă, grupurile ţintă şi "dispensare" pentru consultaţii legate de produs, toate în ideea de a-şi apropia clienţii. Harley-Davidson ţine şedinţe de clinică şi sponsorizează raliuri pe biciclete pentru a afla de la clienţii săi ce-şi doresc. De asemenea, programele de *feedback* al sondajelor permit organizaţiior să obţină informaţii depre clienţii interni (cum ar fi părerile departamentelor adiacente despre performanţa departamentului dv).

Programele TQM pun în lumină un mare număr de succese în companii ca Xerox, L.L. Bean, Motorola şi hotelurile Ritz-Carlton. Dar au şi ele parte de probleme, care ajung în final să se exprime ca rezistenţă. Deşi permite inovaţii radicale, TQM înseamnă în special mici progrese pe parcursul unei perioade îndelungate de timp. Această focalizare pe termen lung poate fi greu de menţinut, mai ales dacă managerii sau angajaţii se aşteaptă la îmbunătăţiri extreme în timp scurt.

În organizaţiile mari, complexe, se pot crea contradicţii reale sau aparente între diferitele obiective de calitate. De exemplu, un studiu intensiv la Northern Telecom a constatat că această firmă urmărea simultan mai multe iniţiative de calitate, cuprinzând: 1) introducerea mai rapidă a produselor, 2) reducerea costurilor, 3) creşterea satisfacţiei clienţilor, 4) certificarea calităţii bunurilor de la furnizori şi 5) certificarea calităţii produselor Northern ajunse la clienţi. Nu este de mirare că această varietate de iniţiative a dus la unele contradicţii atât în interiorul departamentelor cât şi între ele referitor la priorităţi. Acelaşi studiu arăta că deosebit de dificil era să fie identificaţi clienţii *interni* şi să le fie oferite facilităţi pentru satisfacerea necesităţilor.[33]

În sfârşit, un număr de organizaţii au implementat programe TQM în acelaşi timp cu angajarea în restructurări radicale sau reduceri de personal (IBM, GM, McDonell Douglas). Vorbind în general, nu este o soluţie bună pentru succesul reţetei TQM. Angajaţii se simt nesiguri în astfel de perioade şi nu sunt interesaţi de chemările la iniţiativă şi inovare.[34] Cinicii vor spune chiar: "Companiei îi pasă mai mult de clienţi decât de mine".

În ciuda acestor probleme, mişcarea în favoarea calităţii continuă să fie cel mai răspândit dintre eforturile *DO* mai elaborate.

## *Reengineering-ul*

Ce au în comun companiile următoare: Taco Bell, Hallmark Cards, IDS Financial Services, Blue Cross of

Washington and Alaska, GTE, Agway, Bell Atlantic? Răspunsul este că toate au cunoscut în ultimii ani procesul de reengineering. Dintre toate formele de schimbare pe care le discutăm în acest capitol, reengineering-ul este fundamental şi cel mai radical.

**Reengineering-ul** este reproiectarea radicală a proceselor organizaționale pentru a obține îmbunătățiri majore în factori ca timp, cost, calitate sau servicii.[35] Reengineering-ul nu ajustează posturile existente, structurile, tehnologiile sau politicile de resurse umane. Mai degrabă ea foloseşte o abordare pe "coală albă", care lansează întrebarea "Cu ce ne ocupăm noi?" şi "Dacă ar fi să creăm organizația astăzi, cum ar arăta?" Apoi posturile, structura, tehnologia şi politicile sunt reproiectate în jurul răspunsurilor la aceste întrebări. Reengineering-ul poate fi aplicat unei întregi organizații, dar şi numai unei funcțiuni majore cum ar fi cercetarea/dezvoltarea.

*Reengineering. Reproiectarea radicală a proceselor organizaționale pentru a obține îmbunătățiri majore în chestiuni ca timp, costuri, calitate sau servicii.*

Un cuvânt cheie în definiție, care cere comentarii suplimentare, este *procese* . "Procese" nu se referă la titlurile posturilor sau la compartimentele organizaționale. **Procesele organizaționale** sunt *activitățile* sau *munca* pe care organizația trebuie s-o îndeplinească pentru a crea rezultate pe care clienții (interni sau externi) să le aprecieze.[36] De exemplu, proiectarea unui nou produs este un proces care poate implica oameni din diferite posturi în câteva compartimente (cercetare, marketing, producție şi finanțe). În teorie, câştigurile reengineering-ului vor fi mai mari când procesul este complex şi traversează un anumit număr de posturi şi compartimente.

*Procese organizaționale. Activitățile sau munca pe care organizația trebuie să o îndeplinească pentru a crea rezultate pe care clienții interni şi externi le apreciază.*

Contrastul dintre reengineering şi TQM constă în aceea că TQM cere de obicei îmbunătățiri graduale în procesele existente mai degrabă decât revizuiri radicale ale proceselor. Însă eforturile TQM pot face cu siguranță parte din proiectul de reengineering.

Ce factori au promovat interesul recent în reengineering? Unul este birocrația progresivă care este foarte des întâlnită în companiile mari şi bine ancorate în sistem. Când au început să crească, în loc de a-şi regândi procedurile de lucru, multe firme au adăugat mai multe controale birocratice pentru a menține ordinea. Aceasta conduce la procese supercomplicate şi la concentrarea atenției în interior, respectiv spre satisfacerea cerințelor birocratice şi nu a dorințelor clientului. Multe reduceri de personal n-au avut succes pentru că nu au atacat controalele birocratice şi procedurile de lucru fundamentale.

Noua tehnologie a informațiilor a stimulat şi ea reengineering-ul. Multe firme au fost dezamăgite că investițiile inițiale în tehnologie informatică nu au avut ca rezultat anticipatele reduceri de costuri sau creşteri de productivitate. S-a întâmplat aşa pentru că procesele existente au fost doar automatizate şi nu reconstruite pentru a corespunde unei tehnologii mai performante. Acum se admite că tehnologia avansată permite organizațiilor să modifice (şi de obicei să simplifice radical) procese organizaționale importante. Cu alte cuvinte, munca se modifică pentru a se adapta noilor capacități tehnologice, în loc să se facă doar o simplă ajustare a tehnologiei la posturile prezente. La Ford, de exemplu, o privire aruncată asupra întregului proces de procurare a materialelor a scos la lumină mari ineficiențe.[37] Ford folosea un personal numeros pentru ***conturile de datorii*** destinat să facă plățile la furnizor când primea facturile. Acum angajații de la recepție pot aproba plata când intră *bunurile*. Tehnologia informatică avansată le dă posibilitatea să intre în baza de date, să verifice dacă acelea sunt bunurile comandate şi să emită un cec pentru furnizor. Nu mai este nevoie să spunem că Ford şi-a liniarizat astfel radical procesul de efectuare a plăților şi că departamentul ce se ocupă cu conturile de datorii are mai puțini angajați.

Cum se face de fapt reengineering-ul? În esență o mare parte din reengineering este orientat spre unul sau ambele obiective de mai jos:[38]

- reducerea paşilor intermediari, pentru eficientizarea procesului;
- consolidarea colaborării între cei implicați în proces.

Diminuarea numărului de paşi intermediari într-un proces, dacă este făcută corect, reduce necesarul de muncă, îndepărtează redundanțele, scade riscul erorilor şi accelerează producerea rezultatului final. Toate

acestea s-au petrecut o dată cu revizuirea procedeului de efectuare a plăţilor la Ford. Consolidarea cooperării permite activităţi concomitente (faţă de cele succesive) într-un proces şi reduce riscurile de neînţelegere şi conflict. Reengineering-ul cuprinde printre altele şi anumite practici. Veţi observa că pe multe dintre ele le-am tratat înainte, în alte contexte:[39]

- *Posturile sunt reproiectate şi, de obicei, îmbogăţite.* Adesea câteva posturi sunt strânse într-unul pentru a reduce paşii intermediari şi a oferi un mai bun control al angajaţilor.
- *Un puternic accent este pus pe munca în echipă.* Munca în echipă, în special multidisciplinară, este o metodă aptă să consolideze colaborarea.
- *Munca este făcută de cine este mai logic s-o facă.* Unele companii îşi instruiesc clienţii să facă ei înşişi mici operaţiuni de întreţinere şi reparaţii sau să încredinţeze managementul unei părţi a stocurilor propriilor furnizori.
- *Verificările nenecesare sunt eliminate.* Când procesele sunt simplificate şi angajaţii mai cooperanţi, controalele costisitoare şi redundante pot fi eliminate.
- *Tehnologia avansată este exploatată.* Tehnologia computerizată nu permite doar combinarea posturilor dar consolidează şi cooperarea prin poşta electronică, structuri de grup etc.

Cel mai simplu mod de a ne da seama de succesele reengineering-ului este să ne gândim la câteva reduceri de paşi intermediari şi accelerări de proces care au rezultat. CTB Macmillan/McGraw-Hill, un editor proeminent de teste standardizate, a redus paşii pentru procesul de notare de la 154 la 68 şi timpul total de notare de la 21 la 5 zile. Folosind un soft care le permite clienţilor să completeze formulare de cereri pe computer, Blue Cross of Washington and Alaska a prelucrat un volum de date cu 17% mai mare folosind cu 12% mai puţină forţă de muncă şi a înjumătăţit timpul de prelucrare. Folosind echipele multidisciplinare şi tehnologie avansată. Chrysler a scurtat timpul de proiectare pentru modelul său de succes Jeep Cherokee de la 5 ani la 39 de luni.[40] Astfel de "inginerie simultană" este acum bine cunoscută la Detroit, dând posibilitatea fabricanţilor de automobile să abordeze ciclurile scurte de dezvoltare a produselor, prin care s-au remarcat japonezii. La firma The Limited, moda trece din schiţe în magazin în două luni, faţă de două *sezoane*, cum se întâmpla înainte. Astfel firma poate reacţiona mult mai bine la capriciile curentelor şi gusturilor. Tehnologia computerizată, structurile mai plate, mai puţine semnături pe ideile noi şi o atitudine expeditivă a managerilor au rolul lor în astfel de transformări.[41]

Reengineering-ul este extins în domeniile în care a) s-a instalat o birocraţie progresivă, b) mari câştiguri sunt posibile prin tehnologia avansată şi c) deregularizarea a încins competiţia. Astfel de domenii sunt asigurările, băncile, brokerajul şi telecomunicaţiile.

Pentru că reengineering-ul vizează schimbări radicale, el are nevoie de sprijin puternic din partea directorului general şi de existenţa unui ***leadership*** transformaţional. Înainte ca reengineering-ul să înceapă este esenţială clarificarea strategiei generale. Cu ce ne ocupăm noi de fapt? (Vrem să producem echipament, soft sau ambele?) Având în vedere aceasta, cine sunt clienţii noştri şi care sunt procesele principale care creează valoare pentru ei? Dacă o astfel de clarificare strategică lipseşte, vor fi reformate procesele care nu au valoare pentru client. Sprijinul puternic al managerului general şi strategia clară sunt importante pentru a depăşi genul de rezistenţă care îi clasează pe avocaţii reengineering-ului doar ca "experţi pentru mai multă eficienţă". Rezistenţa datorată interesului propriu şi politicii din organizaţie apare când schimbarea radicală poate duce la concedieri sau schimbări majore în responsabilităţile de serviciu.

Cercetări recente arată că reengineering-ul trebuie să fie atât extins cât şi profund pentru a da rezultate finale de durată. Aceasta înseamnă că trebuie să cuprindă numeroase activităţi prin care se reduc costurile sau se adaugă valoare pentru client şi că trebuie să afecteze un număr de elemente cuprinzând abilităţi, valori, roluri, stimulente, structură şi tehnologie.[42] Încercările făcute cu inima îndoită nu dau rezultate care să justifice eforturile.

## FUNCȚIONEAZĂ DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIONALĂ?

Funcționează oare? Depășesc beneficiile *DO* valoarea investițiilor serioase în timp, efort și bani? Trebuie să subliniem că cele mai multe eforturi *DO nu* sunt evaluate atent. Factorii politici și restricțiile bugetare sunt primii vinovați, dar situația nu este ajutată uneori nici de unii din cei care ar trebui să practice *DO*, dar argumentează că anumite obiective ale *DO* (de exemplu, a face organizația mai umană) sunt incompatibile cu evaluarea științifică, riguroasă, impersonală.

În sensul cel mai larg, două analize pe scară mare a unei varietăți de tehnici DO (inclusiv unele discutate în acest capitol, ca și reproiectarea posturilor, ***managementul prin obiective și fixarea obiectivelor* din capitolul 7)** au ajuns la următoarele concluzii:[43]

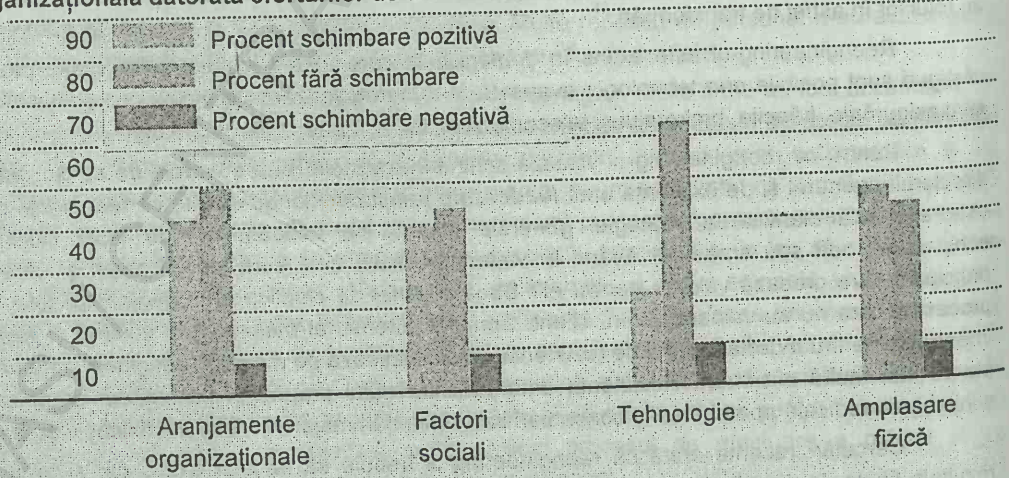
- Cele mai multe tehnici *DO* au impact pozitiv asupra productivității, satisfacției profesionale sau a altor atitudini legate de muncă.
- *DO* pare să funcționeze mai bine pentru supraveghetori și manageri decât pentru muncitori.
- Schimbările care folosesc mai mult de o tehnică au impact mai mare.
- Există diferențe mari între succesele intervențiilor *DO* în funcție de locul unde sunt făcute.

Această ultimă constatare se datorează probabil diferențelor în abilitățile și seriozitatea cu care organizațiile au condus proiectele *DO*.

Fig. 17.7 rezumă rezultatele unui mare număr de studii privind impactul eforturilor de OD asupra schimbării diverselor rezultate. Aranjamentele organizaționale includ schimbări în structura formală și unele intervenții în calitate. Factorii sociali se referă la folosirea spiritului de echipă și a *feedback*-ului sondajelor. Schimbările tehnologice implică în principal reproiectarea posturilor. În sfârșit, intervențiile în dispunerea fizică (care au fost rare) au cuprins lucruri ca reamenajarea încăperilor ca birouri deschise.

**FIGURA 17.7**

**Schimbarea organizațională datorată eforturilor de dezvoltare**




Sursa: Porras, J. I., & Robertson, P. J. (1992), în *Handbook of industrial and organizational psyhology*. (ed. a 2-a, vol. 3). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

După cum vedeți, un procentaj semnificativ de studii au constatat schimbări pozitive ca urmare a eforturilor *DO*. Dar și destule studii nu au raportat nici o schimbare. Aceasta subliniază dificultățile în a introduce schimbarea și sugerează că variațiile în modul de acțiune al organizațiilor care implementează

schimbarea pot fi hotărâtoare pentru succesul operaţiunii. Relativa lipsă a schimbărilor negative este încurajatoare, dar ea se poate datora şi unei înclinaţii de a nu raporta rezultate slabe.[44]

Metodologia slabă a afectat uneori evaluarea cercetărilor asupra intervenţiilor *DO*, deşi calitatea cercetării pare să se îmbunătăţească în timp.[45] Unele probleme specifice sunt:[46]

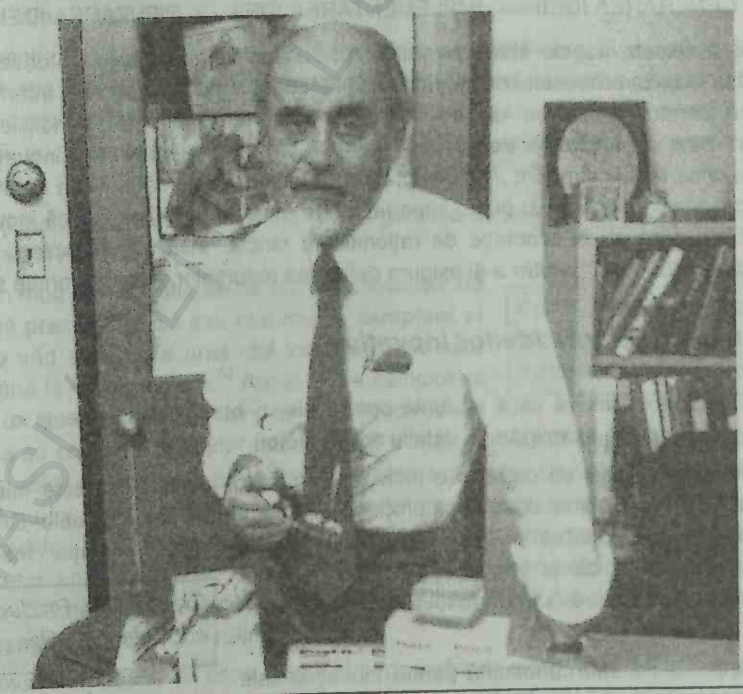
- Eforturile DO implică o serie complexă de schimbări. Sunt prea puţine dovezi în măsură să ateste care dintre aceste schimbări afectează procesele sau rezultatele.
- Efectele noutăţii sau faptul că participanţii primesc un tratament special produc numai progrese nepersistente, pe termen scurt.
- Schimbările autoraportate după DO pot să implice încercarea subconştientă de a îi face plăcere agentului de schimbare.
- Organizaţiile pot avea reţineri în a face publice eşecurile.

Din aceste motive şi din altele, *DO* continuă să fie caracterizată de existenţa atât a problemelor cât şi a promisiunilor. Să sperăm că promisiunile vor depăşi problemele pe măsură ce organizaţiile încearcă să răspundă eficient mediilor lor din ce în ce mai complexe şi mai dinamice. Vorbind de astfel de răspuns, să ne îndreptăm atenţia spre inovaţii.

## PROCESUL DE INOVAŢIE

Cunoaşteţi numele lui Arthur Fry? Probabil că nu. Dar el este faimos în felul său, fiind inventatorul pătratelor de hârtie adezivă de uz universal *post-it*, aflate în topul vânzărilor de rechizite. Fry este cercetător la inovativa companie 3M şi a pus la punct produsul ca răspuns la o nevoie personală, aceea de a nu îi aluneca semnul din cartea de imnuri bisericeşti ţinută înclinat la strană.

Ce explică abilitatea oamenilor ca Arthur Fry şi a organizaţiilor ca 3M să gândească şi să exploateze astfel de idei novatoare? Pe un posibil răspuns ne vom concentra atenţia în această secţiune.



Pentru a fi un inovator de succes, un ingredient esenţial este creativitatea. Arthur Fry, inventatorul hârtiei adezive „post-it" şi-a folosit creativitatea pentru a produce unul dintre cele mai vândute rechizite de birou.

## Ce este inovația?

Inovația este procesul de dezvoltare și implementare a ideilor noi într-o organizație. Termenul *dezvoltare* este intenționat larg. El acoperă totul, de la invenția efectivă până la recunoașterea existenței unei idei noi în mediu, importarea ei în organizație și găsirea unei utilizări nemaivăzute.[47] Lucrul esențial este gradul de creativitate. Arthur Fry nu a inventat adezivul și nici hârtia, dar a găsit un mod ingenios de a le folosi împreună. Apoi 3M a fost destul de creativă pentru a-și imagina cum să aducă pe piață ceea ce ar fi părut unor minți mai puțin investigative ca fiind un produs banal.

*Inovația. Procesul de dezvoltare și implementare a ideilor noi într-o organizație.*

Este posibil să clasificăm în mare inovațiile ca inovații de produse (inclusiv servicii) sau de procese.[48] Inovațiile de produse au impact direct asupra costului, calității, stilului sau disponibilității unui produs sau serviciu. Ele devin evidente în ochii clienților și este cel mai ușor să identificăm inovațiile asupra unor produse tangibile, în special asupra celor de larg consum. Astfel, admitem cu ușurință că produse ca aparatele video, camerele Polaroid, aparatele fax și hârtia *post-it* au fost inovative. Mai dificil este să ne vină în minte inovații cum sunt cecurile de călătorie American Express (vechi de 100 de ani), serviciul de curieri FedEx și bancomatele.

Inovațiile de procese sunt moduri noi de proiectare și fabricație a lucrurilor sau de livrare a serviciilor. În multe cazuri schimbarea proceselor este invizibilă pentru clienți, chiar dacă ea ajută organizația să fie mai eficientă. O nouă tehnologie este o inovație de proces, fie că este o tehnologie de fabricație fie un sistem de informații pentru manageri. Noile forme de organizare a managementului și a muncii inclusiv îmbogățirea posturilor, participarea, reengineering-ul, și programele de calitate sunt, de asemenea, inovații de proces. Triada Productivității de la Harley-Davidson a combinat trei inovații de proces complementare.

Inovația este adesea concepută ca un proces pe stadii, care începe cu generarea ideii și continuă cu implementarea ei. Pentru unele inovații, în special cele care încep ca pilot sau proiect demonstrativ, se speră că, o dată implementate, se vor difuza în alte locuri din organizație.

GENERAREA IDEII → IMPLEMENTAREA IDEII → DIFUZAREA IDEII

Înainte de a discuta aceste stadii pe parcursul secțiunilor următoare, să observăm câteva teme interesante care stau la baza procesului de inovație. Întâi, începutul inovației poate fi întâmplător și haotic, iar condițiile necesare pentru generarea de noi idei pot fi foarte diferite de condițiile necesare pentru implementarea lor. Deși organizațiile trebuie să inoveze pentru a supraviețui, inovațiile pot întâmpina rezistență exact ca orice altă schimbare. Rezultatul acestei tensiuni este că inovația este adesea un proces accentuat politic (capitolul 13). [49] Acest punct important este uneori neglijat pentru că inovația implică știință și tehnologie, domenii care au o conotație de raționalitate strictă. Însă atât campionii inovației cât și ai rezistenței se vor comporta politic pentru a-și asigura deținerea resurselor organizaționale strategice.

## Generarea și implementarea ideilor inovative

Inovația cere idei creatoare, cineva care să lupte pentru ele, o bună comunicare și o corectă utilizare a resurselor și recompenselor. Să examinăm în detaliu aceşti factori.

**Creativitatea individuală.** Gândirea creativă a indivizilor sau a grupurilor mici este miezul procesului de inovare. **Creativitatea** este de obicei definită ca producerea de idei noi, potențial utile. Creativitatea este un aspect cheie al părții de "dezvoltarea ideilor noi" din definiția dată mai sus inovației. Însă inovația este un concept mai larg, prin aceea că el implică și încercarea de a implementa idei noi. Nu fiecare idee creativă ajunge să fie implementată.

*Creativitate. Producerea de idei noi, potențial utile.*

Când vedem o companie ca 3M, cunoscută pentru inovațiile sale sau vedem un proiect inovativ dus la bun sfârșit, uităm uneori rolul jucat de creativitatea individuală pentru a se ajunge aici. Însă organizațiile care au o reputație consistentă pentru inovațiile lor au talentul de a selecta, a cultiva și a motiva indivizi creativi. O astfel de creativitate intră în joc în multe puncte în timpul procesului de

inovare. Astfel, agentul comercial care descoperă o nouă piaţă pentru un produs poate fi la fel de inovator ca şi savantul care a creat produsul.

Prin ce se distinge o persoană creativă?[50] În primul rând, nu contaţi pe ideea romantică de geniu creator naiv. Cercetările arată că oamenii creativi tind să aibă o excelentă înţelegere tehnică a domeniului lor. Astfel, ei înţeleg practicile, procedurile şi tehnicile fundamentale. Chimiştii creativi vor rezulta din oamenii bine instruiţi şi la curent cu noutăţile din acest domeniu. Managerii creativi din contabilitate se vor afla printre cei care stăpânesc excelent finanţele şi economia. Observaţi însă că dacă persoanele creative au abilităţi în specialitate nu înseamnă că sunt şi extraordinar de inteligente. O dată depăşită inteligenţa sub normal, nu mai există nici o corelaţie între nivelul de inteligenţă şi creativitate.

Cei mai mulţi oameni cu bune abilităţi în meseria lor nu sunt totuşi creativi. Ceea ce îi diferenţiază pe cei creativi sunt *abilităţile relevante pentru creativitate.* Ele cuprind: capacitatea de a tolera ambiguitatea şi de a vedea lucrurile într-o lumină diferită, abţinerea de la o judecată pripită, deschiderea către experienţe noi şi diverse. Unele dintre aceste abilităţi par produse ale caracteristicilor de personalitate, cum ar fi curiozitatea şi perseverenţa. Interesant este că persoanele creative se pare că sunt bine integrate social, dar simt mai puţin decât media nevoia de a fi aprobate de către societate. Pot interacţiona cu ceilalţi pentru a învăţa sau a discuta idei noi, dar nu li se pare potrivit să se conformeze doar pentru a se face plăcuţi.

La Harley-Davidson un factor important al reformei a fost creativitatea în design a lui "Willie G." Davidson, nepotul unuia dintre fondatori. Motociclistul bărbos, cu haină de piele, ştie prea bine ce-şi doresc posesorii de motociclete mari. Dar el nu este un geniu naiv; este absolvent al respectatului Art Center College of Design din Pasadena şi dintre toţi directorii de la Harley el este cel mai bun în stabilirea legăturilor cu toate felurile de clienţi, pentru a le cunoaşte vederile.[51]

Multe abilităţi legate de creativitate pot fi îmbunătăţite prin instruirea oamenilor pentru a gândi în moduri divergente şi a se abţine de la evaluarea prea timpurie a ideilor.[52] În plus, unele dintre metodele discutate în capitolul 12 (tehnica electronică de brainstorming, tehnica grupului nominal şi tehnica Delphi) pot fi folosite pentru a rafina abilităţile creative. Frito-Lay şi DuPont sunt două companii care sunt angajate în instruire extensivă pe tema creativităţii.

În fine, oamenii pot fi experţi în domeniul lor şi pot avea abilităţi creative şi să nu fie totuşi creativi, dacă le lipseşte motivaţia intrinsecă pentru a genera noi idei. O astfel de motivare este cel mai probabil să apară când există un interes autentic şi o fascinaţie a temei în cauză vom vedea că aceasta nu înseamnă că motivarea extrinsecă nu este importantă, ci doar că, în sine, creativitatea nu este prea sensibilă la recompense extrinseci.

A avea mulţi indivizi potenţial creativi nu este o garanţie în sine că organizaţia va inova. Să vedem ce alţi factori influenţează inovaţia.

**Campionii ideilor.** În mod repetat, studiile de caz ale inovaţiilor de succes pun în lumină prezenţa unuia sau mai multor **campioni ai ideilor**, oameni care văd sâmburele unei idei inovatoare pe care pot să o conducă până la implementare.[53] Acest rol de campion al ideilor este adesea un rol informal, spontan, iar a conduce ideea înseamnă a o discuta cu colegii, a o "vinde" managerilor, a strânge resurse pentru pregătirea realizării sau a o proteja de atacurile politice venite din partea paznicilor status quo-ului. Campionii au adesea sentimentul de misionari în legătură cu inovaţia. Lor li s-au pus chiar etichete, din care unele depind de conţinutul sau de contextul exact al inovaţiei. În marile corporaţii lor li se spune *intraprenori*, sau *antreprenori de corporaţie*. În departamentele de cercetare adesea este auzit numele de *campion al proiectelor, campion al produselor* este un alt nume familiar. Eticheta exactă este mai puţin importantă decât funcţiunea, care este de sprijin şi încurajare, adesea în afara atribuţiilor de rutină.

> ***Campionii ideilor.*** *Oameni care recunosc o idee inovativă şi o conduc până la implementare.*

Pentru o inovaţie modestă, ale cărei merite sunt deosebit de clare, este posibil ca persoana creativă căreia îi aparţine să servească şi ca unic campion al ei şi să o conducă până la realizarea practică. În cazul inovaţiilor mai complexe sau radicale, în special al acelora care cer resurse însemnate, situaţia obişnuită este ca să apară mai mulţi campioni în timpul procesului de inovare. De exemplu, un cercetător care a inventat un

nou tub în tehnologia laser, îl susține în cadrul laboratorului său. Managerul diviziei de producție află și se oferă să acorde sprijin pentru dezvoltarea inovației tehnice într-un produs comercial. Această ivire reunită a unui campion tehnic și a unui campion managerial este tipică. Alți campioni pot ieși la iveală. Un manager de vânzări din divizia de aparatură medicală poate face lobby pentru a importa inovația de la divizia de optică.

Ce fel de oameni sunt campionii ideilor și care sunt tacticile lor? Un studiu interesant a examinat campionii care au condus introducerea în firmele lor a tehnologiilor informatice noi, costisitoare și vizibile (de exemplu, noile sisteme de informații pentru manageri)[54]. Acest studiu a comparat "campionii proiectelor" cu noncampionii care au lucrat la aceleași proiecte. Campionii au prezentat comportamente mai înclinate către risc și mai inovatoare. Au prezentat, de asemenea, semne clare de ***leadership*** transformațional (capitolul 10), folosind carisma, inspirația și stimularea intelectuală pentru a-i face pe oameni să vadă potențialul inovației. Au folosit o gamă largă de tactici de influențare pentru a câștiga sprijin. Pe scurt, campionii i-au făcut pe oameni să-și *dorească* într-adevăr schimbarea în ciuda dislocării status quo-ului.

După cum spuneam, a susține inovația din postura de campion al ideii respective este de obicei un rol informal. Ar fi oare posibil să formulăm sarcina de a fi campion ca una din îndatoririle obișnuite de serviciu? Să întrebăm Progressive Corp., o companie de asigurări din Cleveland. Progressive este cunoscută pentru inovația sa în domeniul asigurărilor pentru vehicule speciale, inclusiv asigurări pentru șoferii cu risc sau pentru vehicule recreaționale. În urmă cu câțiva ani, Progressive a trecut de la o structură centralizată la una descentralizată pe câteva regiuni geografice. Echipa managerială era îngrijorată că astfel va pierde asigurările produselor de volum mic (cum ar fi căsuțele mobile) și o dată cu ele și avantajul competitiv al inovației respective. Ca să facă față, firma a numit un campion al fiecărui produs pentru a-i veghea interesele în întreaga companie.[55]

**Comunicarea**. Comunicarea eficientă atât în mediul extern cât și în cel intern este vitală pentru succesul inovației.

Cele mai inovative firme par să fie acelea care sunt cele mai bune în recunoașterea relevanței informațiilor externe noi, în importarea și asimilarea lor ca și în aplicare.[56] Experiența arată că recunoașterea și asimilarea sunt mult mai haotice și mai informale decât și-ar imagina cineva. Decât să conteze pe o rețea formală de articole din presă, rapoarte tehnice și memorandumuri interne, personalul tehnic vine mai degrabă în contact cu ideile noi prin rețeaua informală de comunicare orală. În aceste rețele, persoanele cheie funcționează ca **portari** care trec granița între organizație și mediu, importând informații noi, interpretându-le pentru uzul local și diseminându-le printre colegii de proiecte. Acești oameni au în general rețele de comunicare bine puse la punct cu profesioniști din afara organizației, dar și cu membrii echipei lor. Astfel ei se află în poziția cheie pentru a primi și a transmite noi informații tehnice.[57] De asemenea, ei sunt percepuți ca foarte competenți și ca o bună sursă de idei noi. Mai mult, au o orientare inovativă, citesc mult și pot tolera ambiguitatea.[58] Este important de observat că postul de portar este esențialmente informal, spontan, mulți nefiind în poziții de control oficiale. Oricum ar fi, organizațiile pot face anumite lucruri pentru a consolida contactele externe ale portarilor reali sau virtuali: fonduri generoase pentru abonamente, folosirea telefonului și accesul la baza de date, ca și decontarea participării la seminare, scurte cursuri sau întâlniri profesionale.

*Portari. Persoane care traversează granițele organizației spre a importa noi informații, a le interpreta pentru uzul local și a le disemina.*

Portarii dintr-o profesie nu sunt singurul mijloc de extragere a informațiilor din mediu. Multe firme inovatoare de succes excelează în contacte directe cu utilizatorii și clienții pentru a obține idei pentru inovarea produselor și serviciilor. Aceasta împiedică dezvoltarea ideilor bune din punct de vedere tehnic, dar pe care nimeni nu le vrea, dând în plus și câteva sugestii despre implementarea rapidă. Sony le cere noilor angajați în departamentele tehnice să facă un stagiu în vânzarea en detail, iar Raytheon's New Product Center organizează expediții ale corpului tehnic la târguri, unități de fabricație și magazine de desfacere.[59] Observați că aici vorbim de adevărata "apropiere de client" nu de a face un studiu de marketing abstract pe eșantioane mari de populație. Astfel de studii nu par să fi promovat inovațiile; comunicarea directă cu utilizatorul - da. Directorii de la Harley-Davidson merg frecvent pe motociclete la întâlnirile motocicliștilor și folosesc Grupul Proprietarilor pentru a obține *feedback* direct asupra produselor lor.

Acum, că am acoperit subiectul importării informaţiei în organizaţie, care sunt exigenţele comunicării *interne* pentru inovaţie? Cel puţin în faza de generare a ideii şi la începutul fazei de proiectare, cu cât există mai multă comunicare, cu atât este mai bine. În general, structurile organice (capitolul 15) facilitează inovaţia.[60] Descentralizarea, lipsa de formalism şi absenţa birocraţiei stimulează, toate, schimbul de informaţii pe care îl cere inovaţia. La acest amestec se adaugă echipele de proiect sau compartimentele şi diversitatea pregătirii membrilor - pentru a stimula fertilizarea încrucişată a ideilor. De exemplu, echipa iniţială de proiectare pentru automobilul Mazda RX-7 avea 29 de membri, 13 de la cercetare, 6 de la producţie, 7 de la vânzări/marketing şi câte unul de la planificare, întreţinere şi controlul calităţii.[61] Într-o astfel de combinaţie precis nu mai era loc de gândire izolată! Revista *Fortune* scrie despre o tendinţă comună a companiilor inovatoare, incluzând Campbell Soup, 3M şi Apple Computer:

> Oamenilor din diferite discipline nu li se mai permite să rămână în izolare. Compartimentele sunt ţinute la dimensiuni mici parţial pentru a trimite ingineri, oameni de marketing şi experţi financiari într-un fel de grupuri compacte care sunt cunoscute în special la companiile aflate în pornire. Unde interacţiunea nu izbuteşte să vină de la sine, este construită: toate aceste companii cer ca muncitorii lor să petreacă mult timp în întâlniri de lucru, unde informaţiile sunt împărtăşite şi discutate.[62]

În general, comunicarea internă poate fi stimulată prin instruire în companie, transferuri multidisciplinare şi lucrări de serviciu variate.[63] Un studiu a constatat că până şi dispunerea fizică a portarilor este importantă pentru capacitatea lor de a preda informaţii noi colegilor.[64] Aceasta sugerează că gruparea birourilor şi folosirea holurilor în comun sunt mijloace de a facilita comunicarea. Organizaţiile ar trebui să dea aceeaşi atenţie şi proiectării mijloacelor de comunicare electronică.

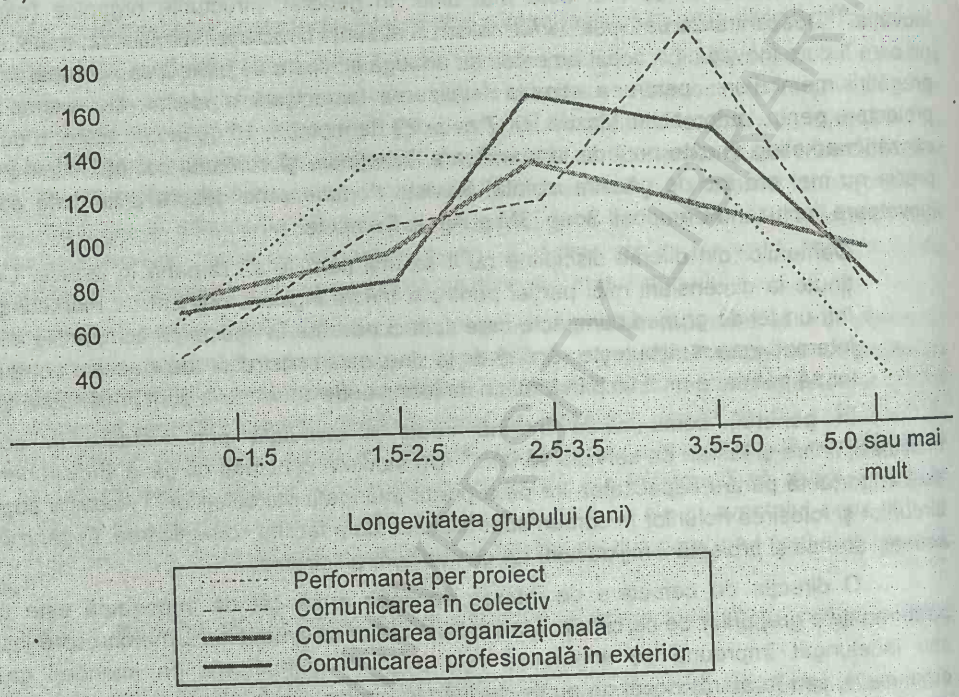
O direcţie de cercetare de interes deosebit arată cât de importantă este comunicarea pentru performanţele grupurilor de cercetare. Un studiu a arătat că grupurile cu membri care lucrează pe timp scurt sau îndelungat împreună se angajează mai puţin în comunicare (în interiorul grupului, în interiorul organizaţiei sau în afară) decât grupurile de "vârstă" medie. Performanţele oglindesc comunicarea, cele mai bune performere fiind grupurile care comunică mult, de "vârstă" medie (fig. 17.8). Evident, când grupul este nou, trece timp până când memebrii pot decide de ce informaţii au nevoie şi până modelează reţeaua de comunicare adecvată. Când grupurile "îmbătrânesc", se relaxează şi se izolează de sursele majore de *feedback*. Este important să subliniem: ceea ce se discută este durata de viaţă a grupului, nu vârsta angajaţilor sau vechimea lor în companie.

Deşi structurile organice par cele mai bune pentru fazele de generare a ideilor şi de proiectare, structurile mecaniciste se pot dovedi mai bune în faza de implementare în practică.[66] A concepe noi programe pe computer este o activitate organică. Reproducerea în mii de exemplare şi activitatea de marketing pentru ele cer proceduri mai birocratice. Această tranziţie este importantă. Deşi inovaţiile în înregistrările audio/video au fost brevetate în Statele Unite, japonezii au fost cei care au implementat cu succes pe piaţă instrumentele de înregistrare. Parţial, aceasta înseamnă recunoaşterea faptului că există exigenţe organizaţionale diferite pentru generare faţă de implementarea ideilor.

**Resurse şi recompense.** În ciuda romanţărilor care înconjoară dezvoltarea inovaţiilor, cheltuind doar mărunţiş şi fonduri ascunse prin conturi la contabilitate, resursele abundente sunt cele care măresc şansele de succes ale inovaţiilor.[67] Nu numai că ele pun la dispoziţie fonduri în sensul literal, dar servesc şi ca puternic simbol cultural că organizaţia sprijină realmente inovaţiile. Fondurile pentru inovaţii sunt văzute ca o investiţie, nu ca un cost. Unii observatori notează că o astfel de cultură a inovaţiei are multe şanse când finanţarea este anarhică şi din multe surse. Pentru că ideile inovatoare întâmpină rezistenţă, cel puţin din partea status quo-ului, inovatorii ar trebui să aibă posibilitatea să caute fonduri nu numai de la o singură sursă. La 3M intraprenorii pot căuta sprijinul propriilor divizii, altor divizii, departamentului de cercetare de la nivelul corporaţiei sau de la un nou grup care-şi asumă riscul.[68] (Observaţi că trebuie cultivaţi şi alţi campioni ai ideii în acest proces.)

FIGURA 17.8

**Longevitatea grupului, comunicare şi performanță în colectivele de cercetare**




Sursa: Katz, R. (1982). *Administrative Science Quaterly*, 27, 81-104, p. 96.

Banii nu sunt singura resursă care promovează inovația. Pentru unele inovații *timpul* poate fi factorul crucial. La 3M tradiția dictează ca toți cercetătorii să-şi rezerve 15% din timpul de muncă pentru proiecte individuale. La firma Chaparral Steel în Midlothian, Texas, supraveghetorilor de diferite niveluri ierarhice li se acordă perioade "sabatice" pentru a lucra la inovații cu clienții, furnizorii şi universitățile.[69]

Sistemul de recompense trebuie să se potrivească în cultura creată prin sistemul de resurse. Să vii cu idei noi nu este lucru uşor aşa încât organizația trebuie să evite să pedepsească eşecurile (vezi "**În obiectiv:** *FedEx - Inovația prin excelență*"). Multe starturi greşite şi fundături vor apărea şi inovatorii au nevoie de sprijin şi critică constructivă, nu de pedeapsă. Într-o simulare, Hallmark le cere directorilor săi să deseneze ei înşişi câte un set de cărți poştale (profilul companiei) pentru a putea aprecia mai bine frustrările celor de la creație.

Un sondaj în rândul cercetătorilor a constatat că libertatea şi autonomia au fost factorii organizaționali *cel mai des* citați ca ducând spre creativitate.[70] Din moment ce motivarea intrinsecă este necesară pentru creativitate, recompensarea bunei performanțe poate consta şi în acordarea unei mai mari libertăți celui ce-şi urmează ideile personale. De exemplu, IBM are un "program de parteneriat" care le oferă performerilor sclipitori 5 ani de libertate pentru a lucra la propriile proiecte. Analog, multe organizații au devenit mai înțelepte privitor la recompensele extrinseci. În trecut, era obişnuită situația în care cercetătorii şi inginerii creativi trebuiau să intre în ierarhia managerială ca să obțină măriri de salariu şi promovări. Acum, multe firme oferă scări ierarhice duale, care le dau posibilitatea acestor oameni să fie recompensați extrinsec, rămânând însă în activitatea ştiințifică.

Ne-am ocupat până acum de recompensarea celor care generează efectiv idei inovatoare. Dar ce ar fi de spus despre ceilalți campioni, care sprijină aceste idei şi le duc în faza de implementare? La 3M, primele pentru managerii de divizie sunt contingente în proporție de 25% cu veniturile din produse mai noi de 5 ani.[71] Aceasta îi stimulează pe manageri să fie atenți când cineva vine cu o idee nouă şi să fie interesați s-o pună în practică rapid!

***ÎN OBIECTIV:** FedEx - Inovaţia prin excelenţă*

Cine spune că temele de la colegiu nu sunt bune? Nu-i spuneţi în nici un caz lui Frederick W. Smith, fondatorul şi preşedintele de la FedEx. Planul principal pentru compania lui Smith care "trimite mesajul oriunde, peste noapte" l-a scris ca lucrare de trimestru la economie la Universitatea Yale, pe la mijlocul anilor '60. Compania a fost înregistrată în 1971 şi a început activitatea în 1973. Desigur, inovaţia esenţială a lui Smith a fost oferta serviciului de curier direct (de la expeditor la adresant în sistemul door-to-door) folosind avioanele şi camioanele* companiei. Însă compania are o frumoasă istorie în inovaţii:

- Sistemul spiţă-şi-butuc-de-roată, care iniţial trimitea toate coletele la superbutucul din Memphis al companiei de unde erau transportate peste noapte în aeroporturile-spiţă.
- Una dintre primele companii de servicii care a folosit extensiv publicitatea prin televiziune.
- Un efort de lobby al angajaţilor începând de la nivelul cel mai de jos, pentru schimbarea reglementărilor privind transportul aerian.
- Camionete cu computer la bord şi scannere de mână la agenţii, care dau posibilitatea clienţilor să afle cu exactitate localizarea coletului lor.
- Stabilirea unui sistem propriu de previziuni meteorologice.

Nu toate inovaţiile de la FedEx au fost reuşite. Raidul său în serviciile electronice Zapmail au dus la pierderi de milioane din cauza apariţiei aparaturii fax, mai rapid decât s-a prevăzut. Oricum, Smith este absolut ferm pe poziţia că trebuie să te aştepţi şi la eşecuri, iar oamenilor trebuie să li se dea posibilitatea să eşueze pentru ca apoi să reuşească.

O dată cu răspândirea vastă a transmisiei prin fax, mai mult de 80% din veniturile companiei vin din transportul de pachete şi marfă, iar Smith a construit o reţea globală de transport expres care pune compania într-o situaţie excelentă spre a-şi menţine poziţia de lider pe piaţă.

O inovaţie cheie a FedEx a fost utilizarea propriei flotile de avioane şi autocamioane pentru livrarea coletelor.

* Ceea ce autorul omite să spună este faptul că F. Smith a primit pentru acea lucrare nota C (6 pe o scală de la 1 la 10), notă intrată în istoria gafelor din mediul universitar american.

Sursa: Adaptare după Diebold, J. (1990) *The innovators:The discoveries, inventions and breakthroughs of our time.* Copyright 1990 by Truman M. Talley, an imprint of Penguin, USA

## *Difuzarea ideilor inovative*

***Difuzia**. Procesul prin care inovaţia se mişcă printr-o organizaţie.*

Multe inovaţii, în special dintre cele de proces, încep ca experimente limitate într-o secţie sau o divizie. Aceasta este o abordare prudentă şi rezonabilă. O companie poate introduce o nouă tehnologie automatizată de evaluare doar într-una din fabricile sale. O companie de asigurări poate începe o explorare limitată a posibilităţii de îmbogăţire a postului concentrându-se doar pe posturile de funcţionar de la sediul central. Dacă astfel de eforturi sunt apreciate ca având succes, devine logică extinderea lor în organizaţie. Difuzia este procesul prin care inovaţiile se mişcă prin organizaţie. Dar nu este întotdeauna aşa de uşor pe cât pare!

Richard Walton de la Harvard University a studiat difuzia a opt inovaţii majore de procese, în cadrul unor firme ca Volvo, Alcan, General Foods, Corning Glass şi Shell UK. Fiecare efort a fost riguros şi cu bază

largă, cuprinzând în general schimbări în proiectarea postului, compensare și supraveghere.[72]

Toate proiectele-pilot studiate de Walton au fost considerate inițial succese și fiecăruia i s-a făcut o largă publicitate, factor care contribuie la creșterea angajării și în alte schimbări. În ciuda acestor considerente, o difuzie substanțială a avut loc doar într-una din firmele observate - Volvo. Cum se explică această difuzie slabă? Walton a identificat următorii factori:

- lipsă de sprijin și angajare din partea conducerii;
- diferențe semnificative între tehnologia sau aranjamentul proiectului-pilot și cea a altor unități ale organizației, creând argumentul "aici nu o să meargă așa ceva";
- încercări de a difuza anumite *tehnici* în loc de a difuza *obiective*, care ar putea fi ajustate pentru situații diferite;
- sisteme de recompensare a managerilor care se concentrează pe măsurători tradiționale ale performanței, neglijând succesul în implementarea inovației;
- rezistență din partea sindicatelor la extinderea "excepțiilor" negociate în proiectul-pilot;
- teamă că proiectele-pilot începute în sectoare nesindicalizate nu vor putea fi implementate în cele sindicalizate ale firmei;
- conflicte între proiectul-pilot și structurile birocratice din restul firmei (de exemplu, politicile de plată și de angajare)

Din cauza acestor probleme, Walton aduce în prim plan spectrul trist al unui principiu de tipul "difuzează sau vei muri", adică dacă difuzia nu are loc, proiectul-pilot și liderii săi devin din ce în ce mai izolați de curentul principal din organizație și din ce în ce mai incapabili să continue singuri. După cum spuneam, inovația poate fi un proces intens politizat. Câteva bariere în calea difuziei citate de Walton au fost implicate, de exemplu, în limitarea influenței pe care proiectul Satum a avut-o în GM; ele au inclus schimbările în conducere, rezistența sindicatelor și competiția pentru resurse venită din partea vechilor divizii din GM.

### *Agenda managerului:* *Încurajarea diversității forței de muncă la Hoechst Celanese*

Sub conducerea fostului președinte Ernst Drew, Hoechst Celanese s-a alăturat unor companii ca Xerox, Burger King, Avon și IBM în urmărirea organizată a unor programe vizând diversitatea forței de muncă.

1. Eforturilor de schimbare care vizează creșterea diversității li se poate opune rezistență din simplu bigotism. Mai întâlnite sunt însă cazurile de rezistență datorate sentimentului că beneficiile schimbării vor fi mai mici decât costurile. De fapt, este ușor să personalizezi costurile percepute (un bărbat alb va fi mai dificil pentru mine să promovez) și să generalizezi beneficiile (poate *compania* o va duce mai bine cu o forță de muncă diversificată). Bărbații albi care se simt afectați de eforturile de diversificare sunt sursa cea mai întâlnită de rezistență. Uneori, culturile organizaționale sunt bazate pe valori care vin împotriva eforturilor de diversificare (de exemplu, o cultură de inginerie "dură"). În fine, presiunile exercitate de reducerile de personal încurajează uneori managerii să opună rezistență la solicitările programelor de diversitate.

2. Probabil cel mai important în înfrângerea rezistenței a fost că Ernest Drew a acționat vizibil ca un lider transformațional care dă întreg sprijinul programului. Compania a făcut din diversitate și un obiectiv profesional, contabilizat în salariile managerilor și în prime. A fost reanalizată echitatea salariilor pentru a observa disparitățile, altele decât cele datorate vechimii și performanței. La Hoechst Celanese, directorilor li se cere să devină membri a două organizații în care să aibă statut de minoritari, pentru a-i sensibiliza la acest rol și a le da alte puncte de vedere.

Un studiu clasic sugerează că următorii factori sunt determinanți pentru rata de difuzie a unei largi varietăți de inovații:[73]

- *Avantajul relativ.* Difuzia este mai probabilă când noua idee este percepută ca realmente mai bună

decât cea pe care o înlocuieşte.

- *Compatibilitatea*. Difuzia este mai uşoară când inovaţia este compatibilă cu valorile, convingerile, nevoile şi practicile curente ale potenţialilor noi utilizatori.
- *Complexitatea*. Inovaţiile complexe care sunt greu de înţeles şi de folosit se vor difuza mai puţin.
- *Testabilitatea*. Dacă o inovaţie poate fi testată într-un cadru limitat, şansele de difuzie cresc.
- *Observabilitatea*. Când consecinţele unei inovaţii sunt mai vizibile, există o probabilitate mai mare de difuzie.

În combinaţie, aceşti determinanţi sugerează că există avantaje considerabile în a reflecta la modul în care inovaţiile trebuie "ambalate" şi "vândute" astfel încât să le crească şansele de adoptare pe scară largă. Determinanţii sugerează şi importanţa găsirii unor campioni puternici pentru a sprijini inovaţia la noul său loc de aplicare.

## REZUMAT

- Toate organizaţiile trebuie să se schimbe sub acţiunea forţelor din mediul extern şi cel intern. Regula este că mai multe schimbări în mediu cer mai multe schimbări în organizaţie, dar acestea pot să prezinte reacţii inadecvate, cu prea multă sau prea puţină schimbare. Organizaţiile îşi pot schimba obiectivele şi strategia, tehnologia, structura posturilor, structura organizatorică, procesele şi oamenii. Schimbarea atitudinii oamenilor trebuie să însoţească aproape întotdeauna schimbările altor componente.
- Procesul general de schimbare implică dezgheţarea atitudinilor şi comportamentelor curente, schimbarea lor şi apoi reîngheţarea atitudinilor şi comportamentelor nou căpătate. Câteva probleme cheie trebuie atacate în timpul procesului general de schimbare. Una este acurateţea diagnosticului situaţiei existente. O alta este rezistenţa care se poate naşte în fazele de dezgheţare şi schimbare. O a treia este evaluarea adecvată a succesului. Multe astfel de evaluări sunt slabe sau inexistente.
- Dezvoltarea organizaţională (*DO*) este un efort planificat şi continuu de a schimba organizaţia spre a fi mai eficientă şi mai umană. Ea folo-seşte ştiinţele comportamentului pentru a induce o cultură a autoexaminării organizaţionale şi a disponibilităţii pentru schimbare. Un puternic accent este pus pe procesele interpersonale şi de grup.
- Patru tehnici cunoscute de *DO* sunt formarea spiritului de echipă, *feedback*-ul sondajelor, managementul calităţii totale şi reengineering-ul. Prin formarea spiritului de echipă se urmăreşte creşterea eficienţei muncii în echipă prin concentrarea atenţiei asupra proceselor interpersonale, clarificării obiectivelor şi rolurilor. *Feedback*-ul sondajelor cere membrilor organizaţiei să genereze date care le sunt apoi administrate în formă prelucrată tot lor, ca bază pentru schimbare. Managementul calităţii totale (TQM) vizează obţinerea unei îmbunătăţiri continue în calitatea produselor sau serviciilor. Reengineering-ul înseamnă o reproiectare radicală a proceselor organizaţionale pentru a realiza îmbunătăţiri majore în timp, cost, calitate sau servirea clientului.
- S-au observat schimbări pozitive în multe din experienţele *DO* care au fost evaluate corect. Dar evaluarea adecvată a unor astfel de programe ridică în continuare probleme pentru cercetători.
- Inovaţia este procesul de dezvoltare şi de implementare a unor idei noi într-o organizaţie, putând cuprinde atât produse cât şi servicii.
- Inovaţia cere creativitate individuală ca şi resurse şi recompense adecvate pentru a stimula şi canaliza creativitatea. Un factor critic îl reprezintă campionii ideilor, cei care recunosc şi sprijină ideile creative. În sfârşit, comunicarea internă şi cea externă sunt importante pentru inovaţie. Rolul portarilor care importă şi diseminează informaţii profesionale este remarcabil.
- Inovaţiile se vor difuza mai uşor când nu sunt prea complexe, pot fi testate, sunt compatibile cu practicile existente şi oferă un avantaj vizibil faţă de acestea.

## CONCEPTE CHEIE

Dezghețare
Schimbare
Reînghețare
Diagnostic
Agenți de schimbare
Rezistență
Dezvoltare organizațională (DO)
Formarea spiritului de echipă
Feedback la sondaje
Managementul calității totale (TQM)
Reengineering
Procese organizaționale
Inovație
Creativitate
Campioni ai ideilor
Portari
Difuzie

## ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUȚII

**1.** Descrieți un exemplu de rezistență la schimbare pe care l-ați observat. De ce a avut loc?

**2.** Ați fost desemnat să aduceți personal și să organizați un grup de cercetare într-o firmă nouă, cu înaltă tehnologie. Ce faceți ca să vă asigurați că grupul va fi inovativ?

**3.** Ce calități trebuie să aibă portarul ideal pentru a facilita comunicarea informațiilor profesionale în firma sa?

**4.** Să presupunem că eforturile de îmbogățire a postului într-una din fabricile unei firme de producție sunt apreciate ca fiind foarte reușite. Dumneavoastră sunteți agentul de schimbare la nivel de corporație, responsabil al acestui proiect, și acum vreți să-l difuzați în celelalte fabrici cu tehnologie similară. Cum "vindeți" proiectul celorlalți manageri? Ce tipuri de rezistență vă așteptați să întâmpinați?

**5.** Ce calități personale și abilități sunt utile unui agent de schimbare? Descrieți meritele comparative ale folosirii cuiva din personalul intern ca agent de schimbare, față de un consultant extern.

**6.** Discutați afirmația: Cea mai bună structură organizațională pentru a genera idei inovatoare poate să nu fie și cea mai bună în a le implementa.

**7.** Imaginați-vă că US Marine Corps formează o unitate de elită pentru a ajuta ostaticii americani din întreaga lume. Cum pot fi folosite principiile spiritului de echipă pentru a consolida formarea și funcționarea unității? Care sunt câteva limitări ale acestei abordări într-o armată?

**8.** Dezbateți declarația următoare: *Feedback*-ul sondajelor poate fi o tehnică *DO* problematică pentru că permite celor afectați de politicile organizaționale să genereze date care pledează împotriva acelor politici.

**9.** Care sunt asemănările și diferențele dintre managementul calității totale și reengineering?

**10.** Care este rolul tehnologiei avansate în reengineering?

### EXERCIȚIU PRACTIC
### Măsurarea toleranței la ambiguitate

Vă rugăm citiți cu atenție fiecare rând din declarațiile următoare; apoi folosiți scala de mai jos pentru a nota măsura în care sunteți sau nu de acord cu declarația.

| Total în dezacord | | Nici de acord nici în dezacord | | | Complet de acord | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Notați cifra care descrie cel mai bine măsura în care sunteți de acord în spațiul din stânga fiecărei declarații

1. _____ Un expert care nu vine cu un răspuns definitiv, probabil că nu ştie prea mult.
2. _____ Mi-ar plăcea să trăiesc într-o ţară străină pentru un timp.
3. _____ Cu cât mai curând vom ajunge să avem valori şi idealuri asemănătoare, cu atât va fi mai bine.
4. _____ Un bun profesor este cel care te face să-ţi pui întrebări despre felul în care priveşti lucrurile.
5. _____ Îmi plac petrecerile unde îi cunosc pe ceilalţi, mai mult decât cele unde ceilalţi îmi sunt complet necunoscuţi.
6. _____ Profesorii sau supraveghetorii care dau teme imprecise dau o şansă pentru manifestarea iniţiativei şi originalităţii.
7. _____ Persoana care duce o viaţă egală şi uniformă, cu puţine întâmplări şi evenimente neaşteptate, are de ce să fie recunoscătoare sorţii.
8. _____ Multe din cele mai importante decizii pe care le luăm se bazează pe informaţii insuficiente.
9. _____ Nu există de fapt problemă care să nu poată fi rezolvată.
10. _____ Oamenii care-şi trăiesc viaţa pe bază de program pierd probabil bucuria de a trăi.
11. _____ O slujbă bună este aceea în care ştii întotdeauna clar ce şi cum trebuie făcut.
12. _____ E mai nostim să dai gata o problemă complicată decât să rezolvi una simplă.
13. _____ Pe termen lung, este posibil să obţii mai mult rezolvând probleme mici şi simple, decât mari şi complicate.
14. _____ Adesea, cei mai interesanţi şi stimulativi oameni sunt cei pe care nu-i deranjează să fie diferiţi şi originali.
15. _____ Lucrurile familiare sunt întotdeauna preferabile celor nefamiliare.
16. _____ Oamenii care insistă asupra unui răspuns cu "da" sau "nu" pur şi simplu nu ştiu cât de complicate sunt lucrurile în realitate.

Tocmai aţi completat Scala de Toleranţă a Ambiguităţii. A fost adaptată de Paul Nutt din lucrarea originală a lui S. Budner. Sondajul vă pune în faţa unor situaţii din viaţa personală şi profesională care implică diverse grade de ambiguitate.. Pentru nota finală, adăugaţi 8 la fiecare notă dată la declaraţiile cu număr impar şi faceţi suma. Din acest număr scădeţi suma notelor de la declaraţiile cu număr par. Scorul final trebuie să fie între 16 şi 112. Oamenii cu punctaje mai mici tolerează mai bine sau chiar gustă situaţiile amibigue. Cei cu punctaj mare sunt mai intoleranţi, preferând situaţiile structurate. În studiul lui Paul Nutt, subiecţii au avut punctaje între 20 şi 80, cu media în jur de 45. Cei cu o mai bună toleranţă a ambiguităţii reacţionează mai bine la schimbare şi tind să fie mai creativi şi mai inovatori decât ceilalţi.

---

Sursa: Nutt, P.C. (1988) The tolerance for ambiguity and decision making, Columbus, Ohio, The Ohio State Univ., *College of Business Working Paper Series*, WP88-291

## STUDIU DE CAZ
## Cableco

Calendarco este o companie multinaţională diversificată care are 135 de uzine în 16 ţări. Are aproximativ 69.000 de angajaţi, iar în 1987 a avut vânzări de 5,6 miliarde lire sterline, afacerile cu cabluri electrice având o cotă de 39% din cifra de afaceri. Cableco, unitatea de cabluri electrice din cadrul firmei Calendarco, a fost fondată în Marea Britanie în 1914. Ea produce în 4 uzine o gamă cuprinzătoare de cabluri electrice şi de telecomunicaţii. În 1987 cifra de afaceri a fost de aproape 135 de milioane de lire sterline, iar forţa de muncă de 2.200 de angajaţi. Cableco realizează o gamă variată de cabluri şi a produs de-a lungul timpului şi sortimentele principale de cabluri "nepretenţioase" pentru clădiri de locuit şi pentru aparatură casnică la uzinele sale din Southampton. Uzina, construită în anii '30, s-a bucurat multă vreme de bune relaţii cu angajaţii, bazându-se pe patru elemente importante:

1. Segmentarea muncii cu angajaţi recrutaţi din diferite categorii profesionale, cu puţine şanse de promovare. Angajaţii manuali lucrează 39 de ore pe săptămână, cei nonmanuali - 35 de ore. Grupul angajaţilor manuali constă din muncitori la prelucrare (semicalificaţi) şi mecanici şi electricieni calificaţi. Grupul celor

nonmanuali cuprinde supraveghetori, funcţionari tehnicieni şi manageri.

2. Sistemul de plată se evaluează după postul ocupat şi categoria profesională, cu o gratificaţie pentru productivitate plătită invariabil lunar şi cu lucru suplimentar sâmbăta.
3. Recunoaşterea celor şase sindicate care acoperă diversele categorii profesionale manuale şi nonmanuale.
4. Respectarea termenilor şi condiţiilor din acordurile naţionale determinate de Joint Industrial Council (JIC) pentru producţia de cabluri, cuprinzând toate companiile din această industrie.

## *Cadrul de desfăşurare a acţiunii*

Supracapacitatea din industria de cabluri şi competiţia ascuţită din Marea Britanie şi din străinătate au făcut ca divizia engleză să aibă pierderi pentru o vreme. În 1984 compania a fost pusă în faţa alternativei de a rămâne sau de a ieşi complet din această industrie. Şi dacă rămânea, ce era de făcut pentru a deveni mai competitivă?

Directorul tehnic a argumentat că o investiţie de 20 de milioane de lire sterline într-o uzină nouă, construită de la pământ, care să atragă ceva din fondul de dezvoltare al guvernului şi să folosească un proces tehnologic modern, poate produce profit în 24 de luni, dacă, la aceeaşi producţie, numărul de muncitori va fi redus de la 350 la 150. El a argumentat că aşa ceva este posibil cu noua tehnologie în măsura în care există o deplină flexibilitate a forţei de muncă. Calendarco s-a decis în consecinţă să construiască o uzină nouă care să adăpostească cele mai noi sisteme computerizate integrate de fabricaţie (CIF). Sistemul se baza pe trei concepte fundamentale:

1. Un sistem CIF pentru a planifica şi dirija fiecare fază a activităţii.
2. Fabricaţie flexibilă, implicând folosirea tehnologiei care să permită diferitelor zone şi domenii ale uzinei să dea un răspuns rapid la diferitele necesităţi apărute.
3. Tehnici de producţie ***just-in time*** (JIT) cu monitorizare computerizată pentru a programa şi a dicta succesiunea furnizării de materie primă şi semifinite, eliminându-se costisitoarea activitate de stocare.

Consiliul directorial a decis că proiectul are mai multe şanse dacă este înfăptuit departe de alte amplasări ale companiei, noua uzină urmând să o înlocuiască pe cea existentă din Southampton. Mai mult, Consiliul a insistat că, în mediul creat de o tehnologie avansată şi de integrarea computerelor în proces, este esenţial ca politicile de personal din noua fabrică să reflecte "într-o măsură echivalentă, gândirea avansată din domeniul resurselor umane".

Locul ales a fost în South Wales, la oarecare distanţă de celelalte fabrici ale companiei Cableco, o zonă în curs de dezvoltare, care a atras sprijinul financiar al guvernului. Era, de asemenea, o zonă cu şomaj ridicat, promiţând o ofertă generoasă de mână de lucru.

## *Conceperea politicilor de personal adecvate*

O mică echipă destinată acestui proiect, alcătuită din doi membri de la departamentul de personal de la sediul central al firmei Cableco şi directorul şi managerul serviciului personal din noua fabrică au primit sarcina de a pune la punct noile politici în domeniul resurselor umane. Au început cu o perioadă de cercetare, vizitând companii pe care membrii echipei le credeau că sunt inovatoare în domeniul lor şi luând parte la discuţii cu unitatea de cercetare a muncii din ACAS (serviciile de arbitraj, consiliere şi conciliere).

Noul manager de personal, recrutat de Calendarco din afară special pentru acest post, avea vederi ferme despre modul în care angajaţii ar trebui conduşi în noua uzină. În special considera că politicile adoptate ar trebui să reflecte "cele mai bune practici" din Marea Britanie. El era forţa conducătoare din spatele noii filosofii a companiei. Respingând demarcarea rigidă a posturilor, activităţile repetitive şi sistemele de supraveghere tradiţionale, echipa de proiect voia ca angajaţii de aici să lucreze în echipe mici adaptabile. Echipa de proiect a pus la punct planuri pentru crearea a ceea ce ea numea un mediu de lucru model, bazat pe flexibilitate şi implicare, în care toţi angajaţii să fie egali, fără distincţie între cei de la birouri şi cei din fabrică.

Acest model se baza pe statutul angajatului individual cât şi pe coperarea în echipă, ambele vizând motivarea şi obţinerea devotamentului angajaţilor pentru succesul noii fabrici. Tot personalul urma să se bucure de aceleaşi condiţii de angajare, care cuprindeau o structură de salariu bazată pe un contract care menţiona un număr de ore lucrate anual, nu săptămânal, şi care recompensa adaptabilitatea şi realizările. Însă toţi managerii şi specialiştii din poziţii înalte se excludeau de aici. Ei urmau să fie trataţi ca o resursă a corporaţiei mai degrabă decât a fabricii, putând fi oricând transferaţi în viitor în altă uzină a companiei.

Sistemul CIF care a fost ales avea anumite implicaţii pentru tipul de angajat care ar fi avut nevoie să-l folosească. În primul rând, utilizatorul trebuia să ştie să lucreze cu un computer. Tipul de abilităţi cerute erau de diagnosticare mai degrabă decât mecanice, deci doar într-o măsură minimală erau necesare abilităţi manuale. Procesul, fără a fi de viteză, solicita atenţie constantă din partea operatorului şi respectarea în detaliu a programului de producţie prezentat pe monitoare, dar nu presupunea câtuşi de puţin supraveghere. Angajaţilor li se cerea să lucreze flexibil nu doar în legătură cu realizarea sarcinilor dar şi în legătură cu abilităţile (de ex. operatorii să facă şi întreţinerea curentă) ca şi flexibilitate în orar. Din toate acestea a fost dedus un profil al caracteristicilor pe care viitorii angajaţi ar fi trebuit să le deţină.

Echipa de proiect considera că recrutarea este factorul critic al funcţionării cu succes a fabricii. Ei s-au străduit să selecţioneze doar pe aceia care erau potriviţi pentru diferitele exigenţe profesionale şi pentru etosul ecestei fabrici. Voiau angajaţi cu atitudine "justă", flexibili, doritori să-şi dezvolte potenţialul şi capabili să accepte responsabilitatea; voiau cei mai buni angajaţi disponibili pe piaţa muncii. Procedura de recrutare a fost consumatoare de timp, costisitoare şi sofisticată. A cuprins evaluarea profilului de personalitate, testarea abilităţilor de lucru pe computer ca şi tehnici de intervievare convenţionale. Interviurile au fost date nu doar cu şeful imediat al potenţialului angajat, ci şi cu cel puţin doi membri ai echipei manageriale.

Diferitele funcţiuni în cadrul fabricii (producţie, întreţinere, administraţie) au fost divizate în module, în fiecare modul fiind necesară o altă combinaţie de cunoştinţe şi abilităţi. Toţi angajaţii urmau să-şi însuşească abilităţile din modul, în toate funcţiunile, fiecare modul cerând între 4 şi 8 săptămâni de instruire. Angajaţilor li se plăteau 250 de lire pentru fiecare modul pe care şi-l însuşeau. Calendarco era preocupată să ţină nivelul salariilor în limite rezonabile şi s-a luat decizia ca salariul minim de referinţă să fie determinat prin comparaţie cu salariile din zonă (o cifră cam cu 2 000 de lire mai puţin pe an decât la uzina din Southampton). Având în vedere că salariile urmau să crească repede pe măsura însuşirii de noi module, Calendarco a decis să fixeze nivelul imediat sub salariul mediu din zonă.

O caracteristică esenţială a aspectului motivaţional al politicilor de personal trebuia să fie comunicarea extinsă şi implicarea: informal, prin liberul schimb de informaţii, opinii şi idei profesionale şi formal, prin consultări reunite în Comitetul Consultativ de Analiză a Activităţii (CCAA). Echipa de proiect a fost decisă să nu adopte o poziţie non-sindicală ci să menţină politica de recunoaştere a sindicatelor care se practica în restul firmelor Calendarco. Dar, copiind gândirea anticipativă a organizaţiilor care construiau de la fundaţie noi fabrici, echipa s-a decis să retragă fabrica din JIC şi a semnat un aranjament prin care admitea un singur sindicat, fără greve. Aranjamentul a fost semnat cu Managerial, Administrative, Technical and Supervisory Association, după ce s-a ţinut un "concurs de frumuseţe" în care mai multe sindicate au fost invitate să se prezinte companiei pentru a se aprecia în ce măsură sunt potrivite pentru a primi recunoaştere. Printre altele, acordul a pus accent pe importanţa obiectivelor operaţionale şi pe aranjamentele cuprinzând: flexibilitate totală şi cooperare activă în tot ceea ce priveşte schimbarea, obligaţia de a accepta instruirea ca şi obligaţia firmei de a o oferi, după necesităţi.

## *Problema: implementarea politicilor de resurse umane*

Programarea inițială prevedea închiderea uzinei din Southampton în decembrie 1988. În decembrie 1989 era tot deschisă. Proiectarea şi dezvoltarea tehnologiei avansate de la Cableco erau copleşite de probleme, cu implicații serioase asupra tipului de politici de personal pe care voiau să le implementeze. Multor furnizori li se ceruse să facă îmbunătățiri semnificative la utilajele lor, dintre cele care nu mai fuseseră experimentate vreodată. Ei au livrat utilajele fabricii doar ca să constate că nu îndeplineau funcțiunile pe care le solicita Cableco. Încercările tehnicienilor de la Cableco de a le modifica, sau repara, înainte de recepția oficială ar fi dus la renunțarea la garanția producătorului. Aceasta a însemnat că angajații de la Cableco (nefiind implicați în procesul de proiectare inițial) au fost excluşi şi de la procesul de modificare.

Doi factori majori au afectat operarea sistemului de recompense. Detaliile modulelor nu puteau fi pregătite decât o dată cu intrarea fabricii în regim normal de lucru. În plus, s-au deschis din ce în ce mai multe fabrici, atrase de ajutorul guvernamental oferit investitorilor în zonă, toate având nevoie de muncitori calificați. În curând, salariile plătite de Cableco au devenit necompetitive. Aceasta a condus la introducerea unor noi nivele ierarhice cu salarii mai mari la departamentul de întreținere, în încercarea de a atrage şi a reține personalul. La un an de la deschiderea noii fabrici, sindicatul şi managerii au fost implicați în ceea ce managerii au numit "negocieri convenționale şi uneori confruntaționale" care au condus la acordarea nominală a unui modul de abilități, indiferent dacă abilitățile respective au fost sau nu însuşite. În mintea angajaților, modulele au devenit asociate cu vechimea în companie, nu cu flexibilitatea sau progresul profesional. Distorsiunea sistemului de plată şi încălcarea principiului plății după rezultatele individuale au provocat multe resentimente printre muncitorii din producție.

Managerul serviciului de resurse umane de la Cableco, forța conducătoare din spatele noilor politici de personal, a plecat din Cableco în altă parte în Octombrie 1989. O dată cu plecarea sa, accentul pe consultare şi comunicare a fost aproape uitat în fața presiunilor sarcinilor curente de producție şi a închiderii uzinei din Southampton. Comunicarea informală nu s-a dezvoltat. Directorul general, conştient de dificultățile substanțiale cu care se confruntă fabrica, s-a gândit să-i țină pe angajați la curent, dar a considerat că dacă vor afla cât de gravă este situația, se vor replia adoptând tradiționalul "comportament potrivnic". Angajații au declarat că ştiau că fabrica merge rău şi că nu credeau că informațiile care le erau prezentate erau corecte. După plecarea managerului de la resurse umane, planurile de comunicare formală şi de sisteme de informații au fost ignorate.

---

Sursa: Caz pregătit de Helen Newell, din Gowler, D., Legge, K. & Clegg, C. (1993) *Case studies in organizational behavior and human resources management,* London, England: Paul Chapman.

1. Descrieți schimbările de mediu care au condus la decizia de a se construi o fabrică nouă şi descrieți schimbările interne corespunzătoare care au fost propuse. Au constituit ele reengineering?

2. Evaluați conceptul general al fabricii propuse spre a fi construite. Aveau sens organizația şi politicile care au fost propuse? De ce sau de ce nu?

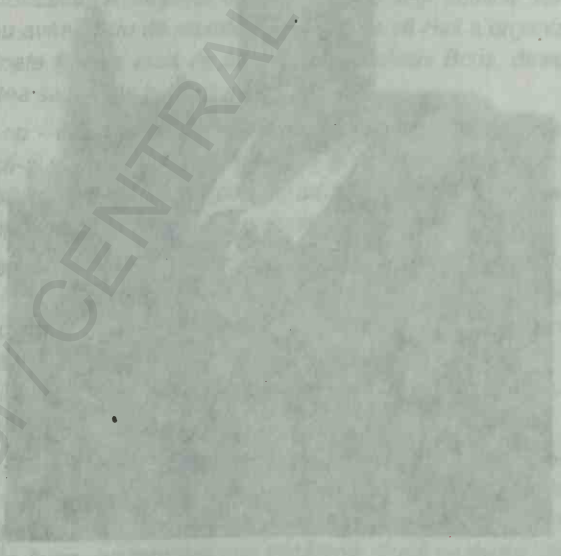
3. Găsiți argumente care să susțină declarația: "Noua fabrică propusă a constituit o inovație organizațională."

4. Listați toate punctele forte ale modului în care a fost implementată schimbarea la Cableco.

5. Care au fost sursele de rezistență la schimbare care au amenințat noua fabrică?

6. Listați toate punctele slabe ale modului de implementare a schimbării.

7. Cum ar fi putut fi îmbunătățit procesul de schimbare implicat în deschiderea fabricii? Aveți în vedere să luați în considerație toate tehnicile relevante *DO*.

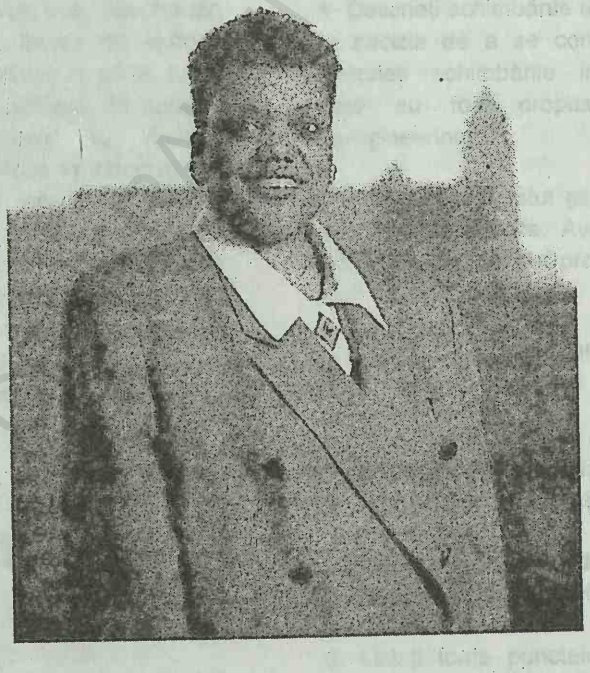


BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

OBIECTIVE DE STUDIU

DUPĂ CE CITIȚI CAPITOLUL 18 VEȚI PUTEA:

1. SĂ DEFINIȚI ÎNȚELESUL TERMENILOR: CARIERĂ, CARIERĂ EXTERNĂ, CARIERĂ INTERNĂ ȘI IDENTITATE OCUPAȚIONALĂ ȘI SĂ EXPLICAȚI DE CE STUDIUL CARIEREI ESTE IMPORTANT PENTRU ORGANIZAȚIILE DE ASTĂZI.
2. SĂ EXPLICAȚI MODUL ÎN CARE REACȚIILE OAMENILOR FAȚĂ DE UN POST REZULTĂ DIN CONGRUENȚA ÎNTRE ORIENTAREA ÎN CARIERĂ ȘI MEDIUL DE LUCRU.
3. SĂ DISCUTAȚI TEORIA LUI HOLLAND DESPRE TIPURILE DE CARIERĂ ȘI TEORIA LUI SCHEIN DESPRE ANCORELE CARIEREI.
4. SĂ DEFINIȚI STADIILE VIEȚII ȘI ALE CARIEREI PE CARE LE TRAVERSEAZĂ ADULȚII ÎN TIMPUL ACTIVITĂȚII PROFESIONALE ȘI SĂ DISCUTAȚI MISIUNILE CHEIE ASOCIATE CU STADIUL DE EXPLORARE, LA ÎNCEPUTUL CARIEREI FIECĂRUIA.
5. SĂ DISCUTAȚI FUNCȚIUNILE PSIHOSOCIALE ȘI DE CARIERĂ ÎNDEPLINITE DE RELAȚIA MENTOR / DISCIPOL ȘI SĂ IDENTIFICAȚI PROBLEMELE SPECIALE PE CARE LE AU FEMEILE ȘI MINORITARII ÎN STABILIREA ACESTUI TIP DE RELAȚIE.
6. SĂ DEFINIȚI ELASTICITATEA CARIEREI ȘI SĂ DISCUTAȚI STRATEGIILE PENTRU A DEZVOLTA O CARIERĂ ELASTICĂ.
7. SĂ EXPLICAȚI DIFERITELE INIȚIATIVE PE CARE LE POT FOLOSI ORGANIZAȚIILE ÎN ÎNCURAJAREA ȘI SPRIJINIREA EFORTURILOR ANGAJAȚILOR PENTRU A-ȘI DEZVOLTA CARIERE ELASTICE.



CU ENERGIE ȘI DETERMINARE, SHARON HALL ȘI-A PROIECTAT CU ATENȚIE CARIERA ȘI A DEVENIT UN MANAGER SUPERIOR DE SUCCES LA AVON ȘI APOI LA PETITE ACADEMY.

# CAPITOLUL 18

# CARIERE PROFESIONALE

**SHARON HALL**

*Sharon Hall este vicepreşedinte pentru planificare şi marketing al corporaţiei La Petite Academy, o companie care se ocupă cu educaţia preşcolară şi îngrijirea copiilor, în Overland Park, Kansas. A acceptat această poziţie după ce a ajuns în postul de manager general la divizia de produse cosmetice a firmei Avon. Revista Fortune descrie cariera lui Hall înainte de a prelua postul actual: fiică a unui agent comercial, a crescut în Chicago şi a intrat la colegiul Morris Brown din Atlanta, ştiind că se va pregăti pentru o carieră în marketing. După absolvire, în 1978, şi-a făcut un scop din a lua o slujbă la Procter&Gamble. Nu a împiedicat-o faptul că P&G angaja numai MBA. Ea a aflat tot ce s-a putut despre companie şi a insistat îndelung pe lângă recrutorul venit în campusul universitar s-o includă în programul lui deja aglomerat. "Dacă alt candidat întârzie 6 minute, chemaţi-mă pe mine" i-a spus ea. A chemat-o. Uimindu-l pe recrutor cu energia ei şi cunoştinţele detaliate despre practicile din P&G, ea a primit un post ca asistent al managerului unei linii de produse. S-a azvârlit în valurile muncii pe care o iubea şi a sorbit lecţiile de marketing tip P&G. Dar după doi ani a ajuns la concluzia că a păşi centimetru cu centimetru pe scara ierarhică de la P&G nu i-ar satisface ambiţiile. Hall şi-a pus la punct un plan detaliat, pe mai mulţi ani, pentru viitorul ei: mai întâi, să ia masteratul; apoi să lucreze câţiva ani cu Booz Allen & Hamilton, firma de consultanţă în management de la care, credea ea, are cel mai mult de învăţat; în fine, să treacă într-o poziţie executivă într-o mare companie. "N-am să pierd nici o zi" şi-a zis ea.*

*A trebuit să improvizeze. A câştigat o bursă pentru a-şi susţine studiile la University of South Carolina, dar Booz Allen nu avea oficiu de recrutare acolo. Aşa că Hall a organizat un forum al studenţilor în management şi a invitat toate firmele mari de consultanţă, inclusiv Booz, desigur, să trimită reprezentanţi. Impresionaţi de inventivitatea sa, cei de la Booz au angajat-o.*

*A ajuns la Booz cu - ce altceva ? - trei obiective; să înveţe practicile de marketing de la clienţii internaţionali ai lui Booz, să-şi rafineze abilităţile analitice şi să-şi mărească substanţial veniturile. "Voiam să ajung cât mai departe posibil, cât mai repede posibil, ca să mă pot dedica întemeierii unei familii cât eram încă tânără." spune ea. După doi ani a simţit că a realizat ce şi-a propus.*

*Urmărită de oferte din partea agenţiilor de recrutare pentru poziţii superioare, Hall a revenit la stilul ei planificat. A decis că este important să fie pasionată de produsul pe care îl vinde şi că îşi doreşte să aibă un rol important în strategia companiei care o angajează. Ea declară "Dacă o mutare nu serveşte simultan minim două scopuri, nu mai merită făcută". Când a solicitat-o Avon în 1984, căutând un director executiv care să-i planifice expansiunea în bazinul Pacificului, Hall a sărit în sus de bucurie. "I-am convins că ceea ce voiam eu să fac era ceea ce aveau ei nevoie".*

*Hall şi-a petrecut următorii trei ani făcând diagrama unui plan de marketing şi călătorind prin Asia şi America Latină. Deoarece conducerea firmei Avon a ajuns să-i admire creativitatea şi iniţiativa, i-au dat câmp liber să-şi definească singură activităţile. De exemplu, în 1986 a cerut să lucreze acasă, după ce idila cu Kevin Morris, un coleg de la Avon, s-a terminat prin căsătorie. După naşterea primului copil, a lucrat pentru a îmbunătăţi sistemul decizional prin care Avon hotăra ce produse să dezvolte, o slujbă care îi permitea să-şi facă singură programul. Aceasta a dus la următoarea avansare, ca director de dezvoltare. Autofavorizare? Bineînţeles. Dar în fiecare post şi-a urmat linia directoare autoimpusă : "Întotdeauna să faci ceva care aduce o schimbare pozitivă semnificativă în organizaţie. În aceasta rezidă până la urmă siguranţa postului."*[1]

Cariera lui Sharon Hall, descrisă aici de revista *Fortune*, ilustrează câteva calităţi importante pentru succesul în carieră. Ele cuprind autocunoaşterea, iniţiativa, un plan clar, competenţe preţuite de patroni şi capacitatea de a improviza pe parcurs. Acest capitol discută o varietate de teorii, cercetări şi precepte care prezintă viziunea noastră asupra carierelor în societatea de azi. Pentru început ne vom referi la înţelesul şi importanţa carierei. Apoi vom examina diferenţele individuale şi stadiile de dezvoltare care influenţează carierele şi vom prezenta diversele ingrediente care contribuie la succesul carierei. Acestea includ programele organizaţionale de dezvoltare a carierei, aspecte legate de tandemul serviciu / familie şi relaţia mentor / discipol. În final, vom discuta elasticitatea carierei, acea abilitate a cuiva de a-şi ajusta şi redirecţiona cariera. Ea conţine strategii individuale de promovare a elasticităţii, precum şi iniţiative organizaţionale care facilitează elasticitatea forţei de muncă.

## PEISAJUL SCHIMBĂTOR AL CARIEREI

Carierele se dezvăluie în organizaţii. În ultimii ani însă organizaţiile s-au schimbat dramatic în faţa severei competiţii globale şi a schimbărilor tehnologice din ce în ce mai mari, în special în informaţii. Reducerile sau redimensionările, redirecţionările şi restructurările organizaţiilor au avut ca rezultat ierarhii mai plate, activităţi mai cuprinzătoare şi mai complexe ca şi contractarea muncii unor consultanţi şi altor firme. Peisajul organizaţional s-a schimbat în consecinţă şi din punctul de vedere al carierei. Sunt mai puţine oportunităţi de promovare. Dar fie că este vorba de un transfer lateral într-un post nou fie de cerinţele mereu în schimbare ale posturilor, angajaţii de astăzi au frecvent de învăţat şi de dezvoltat abilităţi noi. Experţi universitari şi directori executivi, cum este Andy Grove - directorul firmei producătoare de cipuri de Intel -, sunt de acord că siguranţa postului este ceva de domeniul trecutului. Singura formă reală de siguranţă este să fii angajabil, adică să deţii abilităţile, cunoştinţele şi o reputaţie profesională care sunt foarte cerute la un moment dat.[2]

În acest context, cel mai bun lucru pe care organizaţiile îl pot oferi angajaţilor lor este ocazia de a se dezvolta continuu într-un mod în care piaţa muncii, inclusiv competitorii, îl apreciază.

Din ce în ce mai mult avantajul competitiv al unei organizaţii rezidă în oamenii săi.[3] În economia globală a anilor '90 dezvoltarea eficientă a resurselor umane - abilităţi, creativitate şi spirit de angajare - vor face diferenţa între succesul şi eşecul organizaţiei.[4] Luate împreună, carierele individuale de succes ajută la crearea organizaţiilor de succes şi modelează perspectivele economice ale naţiunilor.[5] Carierele oferă organizaţiilor o cale de a canaliza oamenii spre domeniile de care este nevoie şi de a le dezvolta abilităţile aşa încât ei să poată continua să execute funcţiunile cerute. Când lucrul este bine făcut au de câştigat atât patronul cât şi angajatul. Carierele dau şansa unor experienţe şi activităţi care oferă recompense de valoare, dezvoltând competenţe care duc la încă şi mai multe oportunităţi.

## CE ESTE O CARIERĂ ?

O **carieră** este o succesiune evolutivă de activităţi şi poziţii profesionale pe care le atinge o persoană ca şi atitudinile, cunoştinţele şi competenţele asociate, care se dezvoltă de-a lungul timpului.[6] Trei elemente sunt importante pentru o înţelegere deplină a ceea ce înseamnă carieră. Întâi, cariera înseamnă mişcare de-a lungul unui drum în timp. Drumul are două laturi. O latură este succesiunea obiectivă de poziţii în ierarhie, sau **cariera externă.**[7] Modelul prin care se plasează asistenţi în posturi de lectori, sunt promovaţi apoi conferenţiari şi în cele din urmă profesori universitari, este un exemplu. Aceste drumuri pot fi planificate şi ordonate sau pot să iasă la iveală în timp, cu discontinuităţi majore în care îndatoririle unui post nu exploatează de la sine abilităţile căpătate în posturile anterioare. Cealaltă parte a drumului este interpretarea individuală subiectivă a acestor experienţe profesionale, sau **cariera internă.** A fi asistent poate să aibă un înţeles subiectiv foarte diferit la 29 de ani, cu un doctorat nou-nouţ,

*Carieră. O succesiune evolutivă de activităţi profesionale şi poziţii profesionale pe care le atinge o persoană ca şi atitudinile, cunoştinţele şi competenţele dezvoltate de-a lungul timpului.*

*Cariera externă. Succesiunea obiectivă de poziţii din care constă cariera cuiva.*

faţă de 39 de ani, când vezi că nu s-a petrecut nici o schimbare de statut. O poziţie iniţial asociată cu sentimente optimiste şi viitor promiţător poate mai târziu să sugereze sentimentul încremenirii şi ratării.

*Cariera internă. Interpretarea pe care o dă individul experienţelor profesionale obiective înţelese numai prin măsura subiectivă a evenimentelor exteme.*

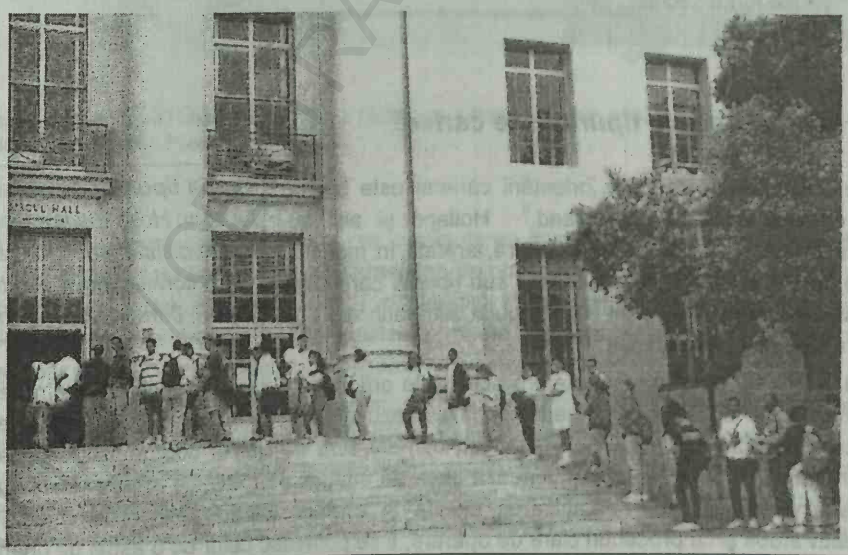
Un al doilea element de carieră este interacţiunea între factorii organizaţionali şi cei individuali. Reacţiile oamenilor la un post depind de potrivirea între conceptul ocupaţional despre sine (combinaţia de nevoi, aptitudini, preferinţe) şi tipurile de constrângeri, ocazii şi solicitări pe care le oferă rolurile lor în organizaţii. Cineva poate considera o slujbă în marketing ca interesantă şi promiţătoare; altcineva o poate considera sufocantă. Înţelegerea acestor diferenţe este esenţială pentru a-ţi conduce eficient cariera ca şi pentru a-i ajuta pe alţii, subordonaţi de pildă, să o facă.

Cel de-al treilea element important al carierei este că ea oferă o identitate ocupaţională.[8] Ce anume fac oamenii în societatea modernă este în mare măsură elementul cheie al identităţii lor. Când ni se face cunoştinţă cu cineva, prima întrebare este deseori "Cu ce te ocupi ?". Oamenii diferă în privinţa importanţei pe care identitatea ocupaţională o are pentru identitatea lor în general, dar pentru mulţi este primul factor în autodefinirea lor.

## DIFERENŢE INDIVIDUALE ÎN ORIENTAREA CARIEREI

Din fericire pentru toată lumea, oamenii nu sunt toţi la fel. Fiecare este diferit în termeni de abilităţi, valori, obiective şi activităţi preferate. Totuşi, aşa diferiţi cum sunt, oamenii au şi multe lucruri în comun. Sociologii au pus la punct modalităţi de a clasifica oamenii care surprind tiparele majore ale asemănărilor şi diferenţierilor în orientarea carierei. După cum arată fig 18.1, **orientarea carierei** este un tipar destul de stabil al talentelor, valorilor, atitudinilor şi activităţilor ocupaţionale preferate.

*Orientarea carierei. Tiparul relativ stabil al talentelor, valorilor, atitudinilor şi activităţilor ocupaţionale.*



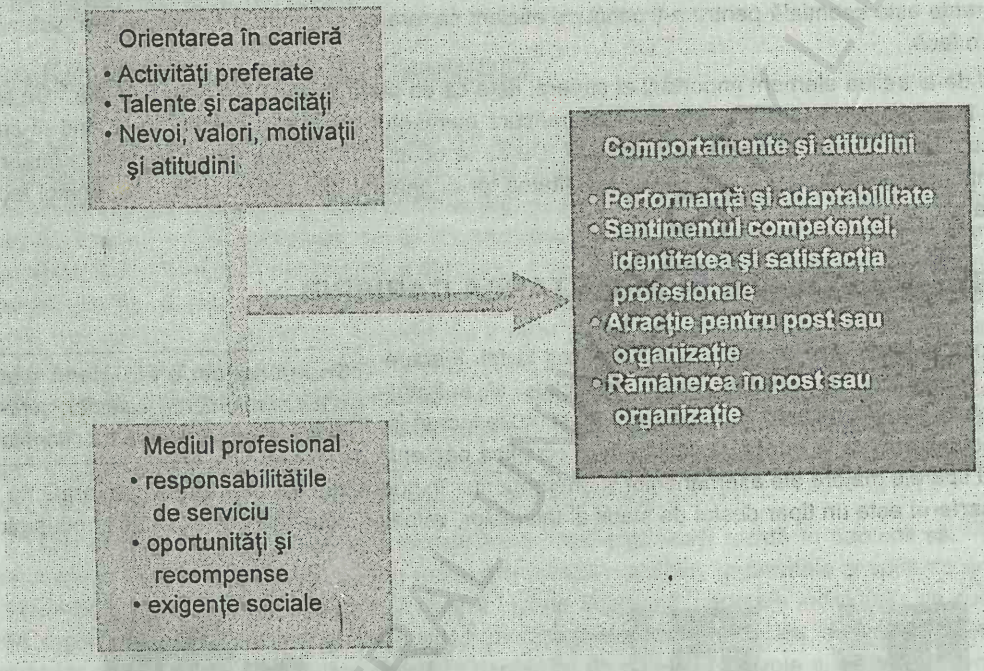
Când studenţii îşi aleg specializări compatibile cu interesele lor, ei încearcă sentimente de satisfacţie şi competenţă.

Diferitele orientări în carieră vor fi congruente cu exigenţele specifice şi recompensele existente în unele medii profesionale. Potrivirea sau congruenţa între orientarea în carieră şi modul de muncă are consecinţe directe pentru comportamentul şi atitudinile oamenilor la serviciu. Un student care alege (şi

schimbă) domeniul lucrării de stat poate aprecia consecințele potrivirii între individ și mediul profesional. Adesea studenții aleg fără să aibă suficiente informații. Pe măsură ce încep să se pregătească, potrivirea dintre interesele și talentele personale pe de-o parte și temele și subiectele tratate pe de alta devine mai clară. Dacă există potrivire, ea are ca rezultat satisfacția și sentimentul competenței; nepotrivirea are consecințe contrare, care motivează studentul să aleagă alt mediu profesional, respectiv să schimbe domeniul.

FIGURA 18.1

**Orientarea în carieră și consecințele sociale**




## *Teoria lui Holland asupra tipurilor de carieră*

*Teoria tipurilor de carieră. Teoria lui John Holland care identifică șase tipare distincte de orientare în carieră: convențional, artistic, realist, social, întreprinzător și investigativ.*

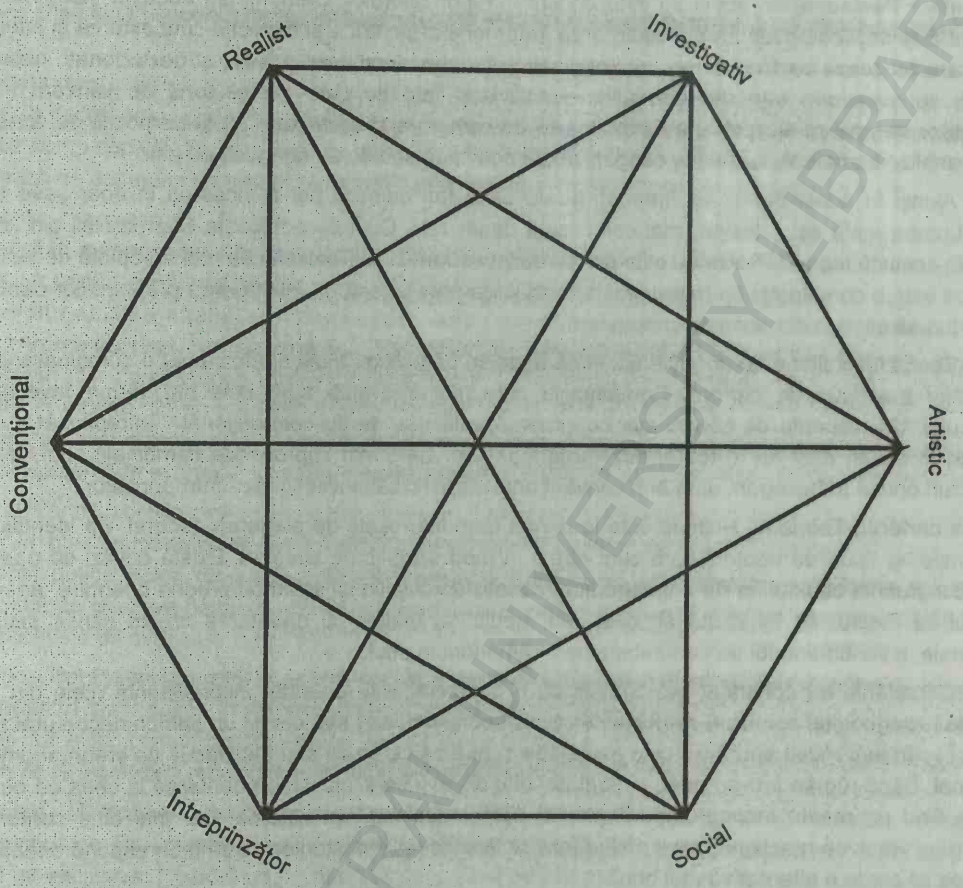
Cea mai bine documentată teorie a orientării carierei este **teoria tipurilor de carieră** a lui John Holland.[9] Holland și alții au documentat șase tipare de orientare în carieră, arătate în modelul hexagonal din fig. 18.2. Orientările în carieră sau tipurile care sunt în vârfuri opuse ale hexagonului sunt cel mai puțin compatibile. Cele învecinate sunt cele mai compatibile.

**Convențional.** Acest tip de persoană preferă activitățile ordonate, supuse regulilor, care în general cuprind organizarea informației scrise sau numerice, analiza rezultatelor cu un set de proceduri neambigue (de exemplu, calcularea indicatorilor financiari). Aceşti oameni sunt de obicei conformişti, ordonați, eficienți și practici. Descrieri mai puțin flatante menționează lipsa de imaginație, inhibiția și inflexibilitatea. Posturile în contabilitate și finanțe, care cer organizarea exactă și evaluarea informațiilor numerice într-un mediu profesional relativ stabil și cu proceduri clare de operare, li se potrivesc celor cu o astfel de orientare.

**Artistic.** Orientarea artistică este extrem de diferită de cea convențională. Aceşti oameni preferă activitățile ambigue și nesistematice, care antrenează crearea unor forme expresive de scriere și exprimare verbală sau vizuală. Adesea sunt imaginativi, intuitivi, independenți, dar și dezordonați, emotivi și nepractici. Cea mai dură descriere ca "nepractic" este caracterizarea pe care este probabil s-o facă opusul tipului artistic, cel convențional. Tipurile artistice sunt exact ceea ce caută compartimentele de grafică sau reclamă.

FIGURA 18.2

**Tipurile de carieră după Holland**




Sursa: adaptare după Holland, J. L.(1973). Making vocational choices: a theory of careers. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, p. 23.

**Realist.** Tipul realist preferă activităţile care cer manipularea fizică a obiectelor într-un mediu profesional bine ordonat, cu puţine cerinţe sociale. Aceşti oameni au de obicei abilităţi în mecanică şi este probabil să fie spontani, stabili şi practici, dar, eventual, şi timizi, conformişti şi lipsiţi de intuiţie. Acest tip de persoană se va simţi probabil cel mai bine în posturi de calificare medie sau meşteşugăreşti care prezintă solicitări comparabile şi doar puţine cerinţe sociale, ca negocierea şi persuasiunea.

**Social.** Tipul social este opus practic celui realist. Cei cu orientare socială preferă activităţile care implică informarea, ajutorarea şi dezvoltarea altora şi le displac mediile profesionale bine ordonate şi sistematizate. Persoanele sociale sunt sociabile, pline de tact, prietenoase, înţelegătoare şi amabile. Descrieri mai puţin aprobative (cel mai probabil venite din partea tipului opus de orientare, cel realist) acuză dominarea şi manipularea. Nevoile specifice al acestui tip de orientare în carieră sunt satisfăcute de cariere în marketing, vânzări şi instruire.

**Întreprinzător.** Tipului întreprinzător de asemenea îi place să lucreze cu oamenii, dar îşi concentrează energia în a-i conduce şi a-i controla pe ceilalţi (faţă de a-i ajuta şi a-i înţelege) pentru a atinge obiectivele organizaţionale sau a obţine beneficii economice. Caracterizările pozitive includ aprecieri ca încrezător în

sine, ambițios, energic şi vorbăreț. Descrierile mai puțin flatante se referă la dominare, sete de putere şi impulsivitate.

**Investigativ.** Persoana din acest tip este opusul întreprinzătorului. Oamenii din această categorie preferă activitățile care implică observarea şi analizarea fenomenelor pentru a-şi dezvolta cunoaşterea şi înțelegerea. Mulți îi caracterizează ca fiind complicați, originali şi independenți, dar, posibil, şi dezordonați, nepractici şi impulsivi; au aversiune față de activitățile repetitive şi față de cele din sectorul de vânzări. În cadrul organizațiilor de afaceri ei sunt atraşi de pozițiile de cercetare şi dezvoltare ca şi de poziții de consultanță, care cer analize complexe, cu puține obligații de a-i convinge sau de a-i conduce pe alții.

Ajunşi în acest punct, vă întrebați poate dacă toți oamenii pot fi încadrați în doar şase tipuri de carieră. Lumea reală este desigur mai complicată decât atât. Cum se potriveşte Sharon Hall din istorisirea noastră în această teorie? Precis nu este de tip realist sau artistic ! Părerea cea mai apropiată de adevăr ar fi că Sharon este o combinație tip întreprinzător/social; ea pare atrasă de înțelegerea preferințelor oamenilor şi face eforturi să câştige din această cunoaştere.

Teoria lui Holland recunoaşte astfel de aspecte complexe. Mulți oameni sunt o combinație de două, poate chiar trei tipuri de carieră. Combinațiile cele mai frecvente sunt cele din vârfuri învecinate ale hexagonului. Un exemplu de combinație congruentă este cea de tip convențional - întreprinzător, care se potriveşte în multe, deşi nu în toate, poziții manageriale. Cele mai improbabile combinații sunt cele dintre două vârfuri opuse în hexagon, cum ar fi convențional - artistic sau investigativ - întreprinzător.

**Alegerea carierei.** Teoria lui Holland este în primul rând interesată de alegerea carierei. Ea identifică medii profesionale şi tipuri de oameni care sunt atraşi în mod specific de acestea. Există dovezi că oamenii din medii incongruente cu tipul lor de orientare sunt nesatisfăcuți şi fie îşi schimbă propria orientare, adaptân-du-se tipului de mediu, fie îşi caută alt post. Un mediu compatibil cu orientarea creşte şansa satisfacțiilor profesionale, a sentimentului de competență şi a rămânerii în post.

Cercetările au constatat că oamenii cu o combinație de orientări inconsistente (cele din vârfurile opuse ale hexagonului, cum ar fi combinația artistic / convențional) sau cei cu un şablon neconturat (cei care se regăsesc în mai multe tipuri) au cele mai slabe şanse să fie atraşi sau satisfăcuți de vreun anume mediu profesional. Dacă rămân într-un post, ei sunt cei mai dispuşi să-şi ajusteze orientarea la ceea ce percepeau inițial ca fiind un mediu incongruent. Cei cu o combinație mai consistentă sau mai bine conturată de caracteristici vor avea reacții negative mai puternice la solicitările posturilor care nu corespund orientării lor şi vor începe să caute o alternativă mai bună.

Oare este folosită teoria lui Holland? Da ! Ea stă la baza unei mari părți din activitatea centrelor de consiliere vocațională. Mulți studenți, încercând să înțeleagă ce tipuri de ocupații sau specializări ar trebui să aleagă, apelează la astfel de centre.[10] Se pot compara interesele persoanei cu cele dintr-o diversitate de posturi, grupate după tipologia lui Holland. Testele vă spun dacă aveți interese similare celor din ocupațiile existente în fiecare din cele şase categorii de cariere. Ideea principală este să se constate în ce tip de orientare în carieră se încadrează subiectul pentru ca apoi acesta să-şi organizeze strategia de carieră şi să se pregătească pentru posturile congruente cu orientarea sa. Astfel, cresc şansele de a urma o carieră care să folosească punctele tari şi să dea satisfacții.

## *Teoria ancorelor carierei a lui Schein*

Alt progres în studiul orientării carierei îl reprezintă **teoria ancorelor** a lui Edgar Schein.[11] Ancorele carierei apar şi se dezvoltă prin încercări succesive şi şanse care apar în primele experiențe profesionale ale cuiva. Treptat, pe măsură ce persoana se cunoaşte mai bine şi capătă o identitate ocupațională mai clară, se formează percepția unui tipar distinct al talentelor, scopurilor, nevoilor şi valorilor proprii.

*Teoria ancorelor carierei. Cinci tipare distincte de talente, scopuri, nevoi şi valori în percepție proprie, care apar în urma primelor experiențe profesionale: competență tehnică/funcțională, competență managerială, siguranță, autonomie şi creativitate.*

Cele cinci tipare pe care le susțin cercetările lui Schein sunt competența tehnică/funcțională, competența managerială, siguranța, autonomia și creativitatea. Exact cum o ancoră împiedică barca să plutească în voia valurilor, ancorele carierei țin individul centrat pe anumite tipuri de activitate. Dacă oamenii își iau din întâmplare însărcinări incongruente, ancora carierei lor acționează, trăgându-i înapoi spre activități mai potrivite.

**Competența tehnică/funcțională.** Pentru cei cu această ancoră, considerentul primordial în alegerea carierei și în decizii este conținutul efectiv al muncii depuse. Sensul identității lor este legat de capacitatea de a exercita competențele lor asociate cu acea muncă. Posibilitatea de a se transfera într-un post care îi îndepărtează de domeniul lor tehnic sau funcțional (inginerie, marketing etc.) nu îi atrage.

**Competența managerială.** Pentru oamenii cu această ancoră scopul final este să ajungă în poziții cu responsabilități manageriale. Un post dintr-un domeniu funcțional, cum ar fi marketingul sau finanțele, este important nu pentru conținutul său ci pentru perspectiva pe care o deschide: postul ar putea fi ocazia de a dezvolta abilități analitice și competențe interpersonale, câștigând experiență prețioasă pentru atingerea scopului real, managementul. Cei care au această ancoră își văd competența legată de trei domenii: 1) competența analitică prin care pot identifica și rezolva probleme, cu informații incomplete și incerte, 2) competența interpersonală prin care îi pot influența pe alții în vederea atingerii obiectivelor organizaționale și 3) competența emoțională în a trata cu nivele înalte de responsabilitate și exercitare a puterii (de exemplu, în a concedia pe cineva).

**Siguranța.** Pentru aceşti oameni un factor cheie al carierei este stabilitatea și siguranța pe termen lung a postului. Un bun aranjament de participare la beneficii și la fondul de pensii, stabilitatea contractului de muncă (doar puține cicluri de concedieri și reangajări în masă) ca și claritatea în posibilitățile de avansare sunt deosebit de atractive pentru persoanele cu această ancoră. Ocaziile de a folosi anumite abilități tehnice sau perspectivele de avansare sunt importante dacă duc la stabilitate și siguranță pe termen lung.

**Autonomia.** Pentru cei ancorați în autonomie nu au mult preț șansele de a sta într-un domeniu specializat, marșul neabătut spre poziții înalte sau slujbele garantate pe viață. Ceea ce este important este să aibă libertate și să evite constrângerile aduse stilului personal de viață. Autonomiștii sunt înclinați să refuze avansarea dacă înseamnă renunțare la independență și libertate.

**Creativitatea.** Persoanele ancorate în creativitate pot dori autonomie sau să exercite competențe tehnice/funcționale sau manageriale, dar ele se disting prin dorința intensă de a crea ceva care să fie realizarea lor exclusivă. Poate fi un produs sau un proces tehnic în companie. A inventa ceva este o măsură a meritelor și cheia sentimentului lor de competență.

Care a fost ancora care a fixat cariera lui Sharon Hall? Putem elimina cu ușurință ancore precum siguranța postului sau creativitatea. Interesul ei în autonomia de a-și defini singură postul la Avon a fost probabil legat de rolul temporar de tânără mamă și nu o direcție fundamentală în orientarea profesională. Până în prezent toate opțiunile din carieră au ținut-o implicată în marketing; ea a evitat să "prindă rădăcini" în alte sectoare funcționale, ca producția, de exemplu. Aceasta sugerează că are o ancoră de competență tehnică/funcțională. Totuși, pozițiile ei mai recente la Avon și poziția de vicepreşedinte în La Petite Academy implică mai mult îndatoriri manageriale, ceea ce arată că o altă ancoră a carierei ei este competența managerială.

## *Implicații manageriale ale orientării carierei*

Mesajul explicit al tiparelor Holland și Schein pentru orientarea carierei este că oamenii care conduc organizații ar trebui să ia în considerare diferențele atunci când își organizează resursele umane. Practicile manageriale care tratează pe toată lumea la fel, ceea ce la o privire superficială pare lucrul cel mai cinstit, inevitabil ajunge să îi trateze pe unii într-un fel nesatisfăcător și îi îndepărtează de la eficiența organizațională. Aprecierea diferențelor în orientarea carierei este un mod de a valorifica diversitatea (capitolul 4).

Managerii de rang înalt (adesea având ancora competenței manageriale) care creează politicile şi practicile de resurse umane fac uneori greşeala să presupună că toți angajații rezonabili preferă în mare aceleaşi lucruri ca şi ei înşişi. Ca urmare, ei creează un sistem de recompense şi promovări care intră în conflict cu orientările de carieră ale altora. Cei ancorați prin competențe tehnice / funcționale vor constata că trebuie să-şi părăsească posturile tehnice şi să accepte roluri manageriale dacă vor să aibă compensații materiale mai mari, statut şi influență în companie. Absența unei rute non-manageriale, tehnice, spre prestigiu şi recompense mai mari îi pun pe aceşti oameni în dilemă. Dacă aleg să rămână la munca tehnică pe care o iubesc, vor avea sentimentul inechității (vezi capitolele 5 şi 6) şi îşi pot diminua eforturile (o dată de intrare esențială conform termenilor teoriei echității) sau pot căuta altă firmă, care să-i trateze în ceea ce ei consideră o manieră justă. Managerul ancorat în competența managerială nu prea va înțelege cum un angajat care refuză o promovare "bună" se poate simți tratat nedrept. Starea aceasta derivă din neînțelegerea diferențelor individuale şi din prezumția că "oamenii ori sunt ca mine ori sunt ciudați". Pe de altă parte, dacă persoana ancorată în competența tehnică/funcțională dă curs tentației de a accepta un post non-tehnic, consecința va fi insatisfacția şi potențialul mărit de performanțe slabe, în ciuda recompenselor suplimentare. A pune angajații în fața unor astfel de dileme provoacă nu doar costuri umane, ci şi organizaționale, asociate motivației diminuate şi greşitei alocări a resurselor umane.

A trata diferit oameni cu nevoi diferite nu doar dă satisfacții celor implicați, ci şi ajută organizația să-şi atingă obiectivele. Pentru aceasta, managerul trebuie să parcurgă câteva etape, cum ar fi următoarele:

- Înțelegerea şi identificarea diferențelor individuale esențiale care modelează reacțiile angajaților la aşa-numitele oportunități.
- Identificarea posturilor cheie şi factorilor situaționali care sunt congruenți cu fiecare dintre aceste caracteristici.
- Dezvoltarea căilor de acomodare a oamenilor la factorii mediului profesional congruent.

Ne-am concentrat atenția asupra primelor două etape în prima parte a capitolului şi vom discuta într-o altă secțiune abordările pentru a potrivi indivizii şi situațiile. Citiți "**În obiectiv**: *Autoconducerea carierei la Hewlett-Packard*" pentru a vedea un exemplu al modului în care organizațiile folosesc ideea şi îi ajută pe angajați să-şi organizeze carierele.

## CARIERA ŞI STADIILE VIEȚII ADULTE

Teoriile lui Schein şi Holland despre orientarea carierei consideră că adulții sunt relativ fixați sau statici. Evident, nu este adevărat. Carierele, ca şi viețile, sunt dinamice, evoluează şi se schimbă în moduri predictibile de-a lungul vârstei adulte. Cercetătorii care studiază comportamentele au găsit dovezi ale existenței unor tipare specifice în schimbările şi dezvoltarea din aceşti ani. Deşi nu sunt doi oameni care să traverseze o carieră în acelaşi fel, tiparele propuse descriu în linii mari carierele profesionale ale multora. Cunoaşterea acestor tipare oferă o "hartă rutieră" a multor probleme şi solicitări cărora tinerii adulți vor trebui să le facă față de-a lungul anilor.

### *Stadiile vieții adulte*

Şabloanele vieții adulte se bazează pe factori psihologici şi biologici ca şi pe tipurile de aşteptări sociale care există în societate. Aceste forțe au ca rezultantă **stadiile vieții biosociale**, care sunt perioade alternante de stabilitate şi tranziție în timpul cărora sunt atacate teme previzibile. O forță socială cheie sunt normele fiecărei vârste, care sunt aşteptările generale ale societății privind comportamentul adecvat pentru o persoană la o vârstă dată.[12] Oamenii al căror comportament nu se potriveşte normelor existente constată că li se fac semne să se conformeze (ca atunci când alții îi întreabă: "Cum de nu te-ai căsătorit?" sau "Nu e timpul să te potoleşti şi să te gândeşti la un serviciu?"). Momentul

*Stadiile vieții biosociale. Perioade alternante de stabilitate şi tranziție, cu teme predictibile care au fundament în factori psihologici şi biologici ca şi în tipurile de aşteptări sociale.*

*Normele vârstei. Aşteptări sociale generale legate de comportamentul adecvat pentru o persoană de o vârstă dată.*

deciziei lui Sharon Hall de a întemeia o familie a fost fără îndoială influențat de normele vârstei și de factorii biologici și psihologici aferenți.

## ÎN OBIECTIV: *Autoconducerea carierei la Hewlett Packard*

La divizia din Colorado Springs a companiei Hewlett Packard, cursul de management al carierei se concentrează mai întâi pe autoevaluare și autocunoaștere și apoi pe aplicația practică a creionării unei rute de carieră pentru fiecare participant. Analizarea programului de către conducere a dus la concluzia că el le-a dat flexibilitate în mutarea oamenilor în alte departamente, a redus rata fluctuației, i-a ajutat să atingă obiectivul de a diversifica forța de muncă prin promovarea femeilor și minorităților, fiind văzut de mulți participanți ca folositor pentru a obține promovarea. Partea de autoevaluare cere:

- *Un autointerviu scris.* Întrebările duc la schița autobiografiei și participanților li se cere să se gândească la evenimentele importante din trecut, tranzițiile din carieră și obiectivele viitoare.
- *Catalogul Strong - Campbell al intereselor.* Acesta dă un profil al intereselor personale, folosind teoria lui Holland despre tipurile de carieră.
- *Studiul Allport-Vernon-Lindzey al valorilor.* Un instrument de evaluare care măsoară puterea relativă a șase valori de bază din viață (adică teoretice, economice, estetice, sociale, politice și religioase).
- *Jurnale pe 24 de ore.* Sunt trecute oră cu oră activitățile din zilele lucrătoare și nelucrătoare, pentru a fi comparate cu alte informații, pentru a vedea cum interesele și valorile interac-ționează în opțiunile zilnice.
- *Interviuri cu persoane apropiate.* Partenerii maritali sau prietenii sunt intervievați pentru a oferi elemente de comparație cu modul în care se autopercep subiecții.
- *Reprezentări ale stilului de viață.* Aici se includ folosirea desenelor sau a colajelor fotografice precum și cuvintele, pentru a capta preferințele și atributele cheie ale subiecților.

După ce la Hewlett-Pakard a început un curs de management al carierei pentru salariații săi, fluctuația a scăzut, forța de muncă s-a diversificat, iar compania a câștigat mai multă flexibilitate în promovarea și mutarea oamenilor.

Lucrând la aceste exerciții, participanții descoperă temele generale pe care li s-au zidit viața și opțiunile în carieră, ca și direcțiile viitoare.

Cum se aplică aceste introspecții la locul de muncă? La închiderea programului de autoevaluare, managerii participanților îi intervievează și le pun la dispoziție informații specifice din context, ca descrierea pregătirii și abilităților persoanelor din pozițiile cheie relevante pentru planul lor de carieră. În plus, planurile de carieră sunt puse în legătură cu direcțiile strategice ale organizațiilor și planificării specifice a personalului. Prin acest proces, ar trebui să devină limpede potrivirea sau nepotrivirea între obiectivele carierelor individuale și exigențele companiei. Rezultatul sperat este un plan comun cu pietre de hotar esențiale, care includ instruirea necesară, activitățile menite să dezvolte capacitatea profesională și obiective profesionale. Conducerea monitorizează aceste planuri și progresele angajatului. În șase luni de la primul curs, 37% din angajați au avansat în posturi noi în cadrul companiei. Divizia canadiană a firmei a format recent un comitet provizoriu pentru a investiga posibilitățile de aplicare în cazul său.

---

Sursa: Adaptare din Cascio, W. & Thacker, J. (1994) *Managing Human Resources: Productivity, quality of work life, profit*, Toronto: McGraw-Hill Ryerson; and Wilhelm, W. (1983, august). Helping workers to self-manage their careers. *Personnel Administrator*, 83-89.

FIGURA 18.3

**Stadiile vieții adulte după Levinson**

| Intervalul aproximativ de vârstă | Stagiul și caracteristicile majore |
|---|---|
| 17-22 | *Tranziția la stadiul timpuriu de adult.* Individul părăsește adolescența, face un pas preliminar în lumea adulților, examinând diferite opțiuni legate de stilul de viață și slăbește dependența de părinți. |
| 22-28 | *Intrarea în era adultă.* Individul selectează și testează un set de opțiuni legate de rolurile și stilurile de viață. |
| 28-33 | *Tranziția de la 30 ani.* Individul reanalizează opțiunile precedente, adesea cu un sentiment de grabă în a-și organiza viața și a face opțiunile importante înainte de a fi prea târziu; aceasta poate fi o tranziție lină sau o criză dureroasă. |
| 33-40 | *Fixarea.* Individul se concentrează pe o agendă specifică de obiective și avansează, în termeni ocupaționali sau neocupaționali, spre un statut mai înalt. |
| 40-45 | *Tranziția de la mijlocul vieții.* Individul reevaluează opțiunile din trecut asupra stilului de viață și începe să elimine elementele negative și să testeze noi opțiuni. Schimbări radicale în elemente majore de viață (căsătorie, ocupație) pot fi rezultatul deziluziilor majore din propria viață, numite "criza de la mijlocul vieții". |
| 45-60 | *Era adultă medie.* Individul duce la îndeplinire schimbările din stilul de viață rezultate în urma tranziției. Adesea oamenii "schimbă viteza" și dedică mai mult timp activităților non profesionale, recreative. |
| 60+ | *Tranziția adultă târzie și era adultă târzie.* Unele dovezi ale continuării modelului de reevaluare a alegerilor anterioare și de încorporare de noi valori, interese, și comportamente într-un stil de viață schimbat. Au fost făcute puține cercetări asupra calităților specifice ale acestor schimbări. |

Sursa: adaptare după Levinson, D. J., et. al. (1978). *The seasons of man's life.*

Mai mulți teoreticieni ai stadiilor vieții au dezvoltat teorii care, în ciuda câtorva diferențe, sunt reciproc compatibile. Ele susțin ideea că de-a lungul vârstei adulte există perioade suficient de stabile pentru a îndeplini hotărâri anterioare și a fixa un stil de viață. Aceste perioade stabile sunt urmate de perioade de tranziție, mai dinamice, în care sunt reconsiderate opțiunile și sunt examinate posibile ajustări ale stilului de viață. Uneori, dar desigur nu întotdeauna, tranzițiile sunt chiar crize traumatizante, care aduc în prim plan schimbări majore în viețile subiecților. O viziune populară asupra stadiilor vieții adulte este rezumată în fig. 18.3.[13] Ea începe cu tranziția spre vârsta adultă care implică îndepărtarea de adolescență și examinarea diverselor ocupații profesionale și opțiuni de stil până la intrarea într-o perioadă relativ stabilă, numită "intrarea în maturitate". În acest stadiu sunt testate aproape complet opțiunile preliminare legate de stilul de viață. Spre sfârșitul celei de-a doua decade a vieții vine o perioadă cînd opțiunile sunt reevaluate. "Tranziția de la 30 de ani" poate fi vremea unor deziluzii și schimbări traumatizante (de ex. divorț, schimbări majore în ocupație), dar pentru cei mai mulți este vorba de ajustări, nu de revoluții.

După 30 de ani, începe o perioadă mai stabilă, "de așezare". O persoană în acest stadiu se concentrează adesea pe stabilirea unei nișe stabile și sigure în societate ca și pe planificarea și atingerea unor anumite obiective, cum ar fi o casă într-un anume cartier, propria afacere, pregătirea pentru un post de vicepreședinte nu mai târziu de o anume vârstă. Uneori devine centrală preocuparea de a reuși într-un anume rol profesional.

Uneori stabila perioadă "de aşezare" se termină dramatic la începutul tranziţiei de la mijlocul vieţii. În studiul care a stat la baza elaborării teoriei, 20% dintre participanţi au trecut printr-o perioadă de ajustări şi îndoieli minore. Dar pentru ceilalţi 80% această tranziţie a fost o perioadă traumatică în care subiecţii s-au confruntat cu valori, identităţi şi vise uitate. Evenimente ca moartea unui părinte sau a unui prieten sau bolile grave antrenează factori cheie ai crizei, precum sentimentul că suntem muritori şi că nu mai dispunem decât de un timp limitat. După ce persoana rezolvă criza şi decide modurile prin care să dea expresie identităţilor uitate, începe următoarea perioadă de stabilitate, "maturitatea medie". După acest stadiu s-au făcut puţine cercetări. Fără îndoială că, oamenii trăind mai mult, cercetările vor putea adăuga noi stadii.

Oare femeile şi bărbaţii trec prin aceleaşi stadii? O mare parte din studii se concentrează pe bărbaţi, dar un studiu axat pe stadiile vieţii feminine a constatat că şablonul este foarte asemănător celui discutat mai sus, stadiile de tranziţie şi stabilitate corespunzând îndeaproape celor din fig. 18.3.[14] Două diferenţe sunt demne de atenţie. Femeile diferă de bărbaţi în sensul că aceştia sunt, în jurul vârstei de 30 de ani, dedicaţi carierei în mod mai serios şi mai uniform. În această perioadă femeile urmează două rute diferite. Una constă în terminarea "tranziţiei de la 30 de ani" mai devreme şi intrarea în stadiul de "aşezare" în jur de 30 de ani. A doua rută este de amânare a angajării serioase într-o carieră până mult mai târziu, la 40 de ani sau mai mult. Este limpede că ruta carierei lui Sharon Hall a fost prima.

A doua diferenţă este că femeile întâmpină mai multe greutăţi în a-şi încorpora în mod corespunzător preferinţele şi obiectivele vizate în cariere şi roluri în viaţă. Un mod de ajustare evidenţiat în vieţile femeilor din eşantion a fost să coboare nivelul aşteptărilor profesionale şi nonprofesionale şi să se stabilească într-o situaţie mai modestă. Nu pare a fi şi cazul lui Sharon Hall. Când a avut de întâmpinat obstacole a fost capabilă să improvizeze şi să le ocolească, în loc să coboare ştacheta.

Ar trebui să menţionăm că femeile din eşantionul studiat, ca şi bărbaţii din studiile anterioare, au fost din generaţia baby-boom[a] , începându-şi vârsta adultă în anii '60 şi '70 când opţiunile din viaţă şi carieră erau mult mai restrânse comparativ cu cele de astăzi. Este nevoie de mai multe cercetări pentru a înţelege măsura în care rezultatele sunt influenţate de diferenţele între generaţii sau corespund şi generaţiei post baby-boom.

## *Stadiile carierei*

*Stadiile carierei. Tipare generale ale progreselor, obligaţiilor esenţiale şi schimbărilor din activităţile rolului profesional.*

Cariera este un aspect important al vieţii multor oameni. Ea este influenţată de tipurile de nevoi, interese şi preocupări asociate cu evoluţia vieţii adulte. Dar, distinct de stadiile vieţii, există tipare generale ale evoluţiei din activităţile care privesc rolul profesional. Acestea se numesc stadiile carierei. Deşi cariera fiecăruia conţine solicitări unice, care dictează paşi foarte specifici către succes, există aspecte şi obligaţii cheie care sunt de importanţă generală pentru o mare parte din oameni. Fig. 18.4 rezumă 4 stadii ale carierei: explorarea, stabilizarea, avansarea + menţinerea şi finalul carierei.

**Explorarea.** Acest stadiu este un timp al descoperirii şi opţiunii. Oamenii trec de adolescenţă având multe idei despre ce le-ar plăcea să facă şi, în general, despre ce este posibil în lumea ocupaţiilor profesionale. Îndreptându-se spre lumea adultă, ei trebuie să lase deoparte viziunile nerealiste, să se oprească la o configuraţie de roluri (student, soţ, salariat) şi să dezvolte un stil de viaţă care să se potrivească elementelor cheie din identitatea lor. Aceasta implică părăsirea familiei iniţiale şi dezvoltarea unei combinaţii de talente, abilităţi, interese şi valori complementare care se cer în societate. Aceste opţiuni sunt mai variate decât stabilirea identităţii profesionale, dar deseori opţiunea pentru rolul ocupaţional este un element major al acestui stadiu.

[a] N.T. Baby-boom desemnează fenomenul creşterii bruşte a natalităţii în Statele Unite după sfârşitul celui de-al doilea război mondial, cu influenţe în toate sectoarele vieţii sociale, inclusiv pe piaţa muncii.

**FIGURA 18.4**
**Stadiile carierei**

| Intervalul aproximativ de vârstă | Stadiul carierei și caracteristicile sale |
|---|---|
| 16-28 | *Exploatarea* Individul explorează diferite roluri ocupaționale și testează o identitate ocupațională inițială. Își dezvoltă abilitățile, stabilește o rețea socială și o relație cu un mentor, dând piept cu solicitările emoționale de la începutul de carieră. |
| 22-42 | *Fixarea.* Individul devine un contributor individual în organizație, cu o arie specifică de expertiză. Trece prin conflictele dintre rolul profesional și cel non-profesional și pregătește un plan pentru atingerea obiectivelor profesionale. |
| 32-55 | *Avansarea și menținerea.* Individul se concentrează pe atingerea obiectivelor profesionale și pe menținerea progresului în organizație. Reanalizează planurile de carieră în lumina progreselor făcute. Recalculează importanța relativă a rolurilor profesional și nonprofesional. Pentru mulți, devine clar că poziția prezentă este cea mai înaltă în carieră și puține promovări mai sunt posibile. Devine mentor. |
| 55 - pensionare | *Cariera târzie.* De obicei, a fost atinsă cea mai înaltă poziție, și oamenii încep să aloce mai multă energie în scopuri extraprofesionale. Principala sursă a contribuției lor este întinderea cunoștințelor și experienței lor. Mentorizarea poate continua și în acest stadiu. |

Sursa: adaptare după Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations.* Glenview IL: Scott Foresman, & Schein, E. (1976). *Career Dynamics.*

În prima parte a acestui stadiu sunt explorate câteva roluri profesionale (slujbe de vară sau cu orar redus). Ele pregătesc explorările mai focalizate din timpul primului loc de muncă "adevărat". Pentru mulți, acesta este primul serviciu după terminarea liceului sau a facultății și are o influență persistentă asupra carierei. Probabilitatea ca influența să fie pozitivă crește dacă subiectul face față în trei misiuni speciale:

- stabilirea unei rețele de relații sociale,
- obținerea unei slujbe incitante pentru abilitățile proprii și
- adaptarea la aspectele emoționale din serviciu.

***Rețea socială.*** *Un grup de colegi, subordonați și superiori care oferă informații generale despre ce se întâmplă în organizație, sfaturi specifice pentru îndeplinirea lucrărilor și feedback despre consecințele diferitelor strategii adoptate în carieră.*

O **rețea socială** constă în colegi, subordonați și superiori care oferă informații generale despre ce se întâmplă în organizație, sfaturi specifice pentru îndeplinirea lucrărilor și feedback despre consecințele diferitelor strategii adoptate în carieră.[15] Această rețea suplinește experiența limitată din acest stadiu și poate fi o sursă de prietenie și suport emoțional la vreme de crize profesionale sau personale. Multe cercetări confirmă importanța găsirii unui mentor la începutul carierei. Un **mentor** este o persoană mai în vârstă din organizație care acordă tânărului (numit și **discipol** sau protejat) o atenție specială. Aceasta înseamnă că îi poate da sfaturi sau îi poate crea oportunități. Vom prezenta mai târziu detalii despre activitatea de mentor.

***Mentor.*** *O persoană mai în vârstă și cu o poziție mai înaltă în organizație care acordă unui tânăr o atenție specială, dându-i sfaturi și creându-i oportunități.*

O primă slujbă atrăgătoare poate avea impact de durată asupra carierei cuiva.[16] Un studiu a urmărit un grup de tineri manageri pentru o perioadă de la 5 la 7 ani și a constatat că performanța de la final - măsurată prin nivelul salariului și aprecierile superiorilor - a fost direct corelată cu stimularea resimțită în postul inițial. Cei care au avut la început obligații ușoare, chiar dacă acestora li s-a

***Discipol.*** *Un tânăr, numit uneori și protejat, care are un mentor.*

adăugat mai târziu ceva mai incitant, au fost în dezavantaj clar. Achitarea cu succes de primele îndatoriri şi o primă promovare rapidă au şi ele impact pe termen lung, în şansele de promovare de 10 ani mai târziu.[17]

*Şocul realităţii. O experienţă tulburătoare provocată de disparitatea dintre aşteptările nerealiste şi situaţia cu care se confruntă în primul lor serviciu.*

Adaptarea la aspectele emoţionale din serviciu este şi ea importantă. Un fenomen obişnuit, cu care se confruntă mulţi tineri când ajung salariaţi, este şocul realităţii. Este o experienţă tulburătoare provocată de disparitatea dintre aşteptările nerealiste pe care le au şi realitatea cu care se confruntă în primul lor loc de muncă (capitolul 9). Consecinţa poate fi o insatisfacţie puternică până când persoana îşi reface aşteptările şi se adaugă elemente mai atrăgătoare rolului său în organizaţie.

Reacţiile emoţionale negative pot fi stârnite chiar şi de starea inerentă de subordonat, mai ales când persoana a părăsit de curând casa părintească. Dependenţa sugerează o întoarcere la adolescenţă. În plus, cei care sunt chiar la începutul carierei se simt puţin nesiguri în legătură cu abilităţile şi capacităţile lor încă nepuse la încercare. Pentru a le testa şi pentru a căpăta mai multă încredere în sine, persoana trebuie să se adapteze impactului emoţional al nesiguranţei. O reţea socială poate face mult în ajutorarea celui care traversează astfel de situaţii dificile.

**Stabilizarea.** Al doilea stadiu major al carierei implică stabilizarea subiectului ca şi contributor independent într-un domeniu specific de expertiză. La început, oamenii sunt înclinaţi "să-şi facă mâna" în mai multe activităţi. Stabilirea identităţii carierei implică desemnarea priorităţilor şi focalizarea pe activităţile esenţiale pentru planuri şi obiective. În general apare necesitatea îndepărtării de mentor în această perioadă. Dacă indivizii nu şi-au dezvoltat abilităţi solide înainte, contactul cu independenţa, cu situaţia de a nu avea pe cineva care să îi verifice poate provoca stări de nesiguranţă. Conflictele între rolul profesional şi cel nonprofesional poate deveni şi el o problemă. Familiştii constată că din ce în ce mai mult timp le este solicitat de copii (serbări, programe de recreere) exact în momentul când vitalitatea lor biologică îşi începe declinul. Poate apărea conflictul între roluri (capitolul 8) dacă atingerea obiectivelor de carieră cere tot atunci o investiţie suplimentară de timp şi energie.

**Avansarea şi menţinerea.** După ce oamenii s-au stabilizat în diverse roluri ocupaţionale, intră într-o perioadă în care se concentrează pe avansarea spre obiectivele cheie ale carierelor lor, cum ar fi parteneriatul într-o firmă de contabilitate sau publicarea unei cărţi serioase. Urmează o perioadă în care sunt preocupaţi de menţinerea statutului sau a poziţiei. La începutul acestei perioade, subiecţii au adesea sentimentul urgenţei în realizarea obiectivelor profesionale. Ei trebuie să pregătească opţiunile finalului de carieră şi să elimine acele obiective pe care le recunosc ca fiind nerealiste. Apoi vine perioada în care oamenii se ţin aproape de abilităţile şi interesele deja dovedite. Valorile principale ale carierei pot fi experienţa extinsă şi o cunoaştere generală a unei multitudini de domenii. Unii îşi asumă responsabilităţi de mentori şi găsesc satisfacţie în a instrui şi a dezvolta noua generaţie. Toţi trebuie să se confrunte cu faptul că există o nouă generaţie care îi vede de modă veche.

**Finalul carierei.** Pentru câţiva, finalul carierei este timpul unei creşteri continue în statut şi influenţă în interiorul organizaţiei, dar pentru cei mai mulţi este momentul când au atins sau sunt pe punctul de a atinge cel mai înalt nivel ca responsabilitate şi statut. Semnele îmbătrânirii sunt evidente acum şi unii sunt confruntaţi cu probleme serioase de sănătate. Oamenii îşi fac planuri de pensionare şi decid cum să petreacă timpul. Gândul la pensie şi diminuarea veniturilor poate fi o sursă de anxietate. Adesea oamenii îşi retrag o parte din eforturile profesionale, devenind mai preocupaţi de factori nonprofesionali.

Cei aflaţi în acest stadiu pot fi o sursă de înţelepciune în organizaţie. Mulţi au trecut, fiind deasupra înţelegerii perfecţioniste a domeniului propriu de expertiză, spre alte domenii în care ceilalţi pot beneficia de experienţa lor extinsă şi viziunea generală. Activitatea de mentor, începută în stadiul anterior, poate continua pe toată durata finalului de carieră.

**Reciclarea printre stadii.** Ce se întâmplă cu oamenii care sunt concediaţi sau pleacă din serviciu după vârsta de 45 de ani? Continuă stadiul de avansare şi menţinere ? Dacă schimbă doar postul dar menţin domeniul profesional, este probabil ca ei să continue să se potrivească tiparului acestui stadiu. Însă, dacă aceşti oameni dislocaţi încep într-un post din alt domeniu, ei traversează un proces de reciclare care este o

succesiune prescurtată de explorare, stabilizare şi în cele din urmă reintrare în stadiul de avansare şi menținere în noul lor câmp ocupațional.[18] Repetarea evoluțiilor din fiecare stadiu poate fi necesară pentru muncitorii din domenii cu perspective profesionale în declin. Poate fi ceva chiar dezirabil pentru o persoană ținuită la mijlocul vieții într-o carieră nesatisfăcătoare. Reciclarea pentru o nouă carieră dezvoltă abilitățile necesare şi stabileşte o nouă identitate ocupațională, reenergizând motivația. Deoarece incertitudinea economică şi schimbările tehnologice rapide sunt în creştere, procesul de reciclare se pare că se va intensifica.[19]

## MANAGEMENTUL UNEI CARIERE DE SUCCES

Multe sunt aspectele care au un rol în crearea unei cariere de succes. Individului îi revine responsabilitatea de prim rang, dar şi organizația poate juca un rol, acela de facilitator. În plus, eforturile organizaționale în a ajuta membrii să-şi dirijeze carierele contribuie la succesul organizației însăşi. Persoane individuale de la locul de muncă, mentorii în special, pot da un sprijin esențial. Factorii nonprofesionali pot şi ei contribui la succesul pe termen lung al unei cariere. Interacțiunea muncă/familie ca şi solicitările dintr-o familie cu carieră dublă (adică atunci când cei doi soți sunt hotărâți să-şi mențină serviciul) sunt aspecte care trebuie ținute atent sub control.

### *Managementul organizațional al carierelor individuale*

Cum pot organizațiile să-şi ajute membrii să-şi dirijeze carierele astfel încât să contribuie şi la eficiența organizațională? Organizațiile au multe programe şi politici pentru managementul resurselor umane. Aceste programe realizează lucruri ca recrutarea şi selectarea noilor angajați, precum şi instruirea şi compensarea forței de muncă. În mod tradițional aceste programe se concentrează pe acțiuni pe termen scurt de adaptare a angajatului pe postul său curent. Dacă programele pentru resurse umane se concentrează pe dezvoltarea "capitalului uman" pe termen lung şi anticipează viitoarele tranziții profesionale prin care va trece angajatul, atunci aceste eforturi vor plăti osteneala prin contribuția atât la succesul individual cât şi la cel organizațional.[20] Direcții relevante ar fi:

- *Legați dezvoltarea individuală de strategia companiei. Pregătirea şi lucrările de dezvoltare profesională ar trebui adaptate direcției strategice a companiei. De obicei aceasta echivalează cu anticiparea schimbărilor tehnologice şi cultivarea abilităților importante înainte de a fi nevoie de ele.[21] Pentru un exemplu în acest sens, citiți tableta* **"În obiectiv: Globalitatea. -** *Planurile de succesiune şi dezvoltarea carierei la Australia's Westpac Bank".*
- *Conectați acțiunile vizând dezvoltarea carierei de alte practici din sectorul de resurse umane.[22] Amoco Production Company face aceasta legând discuția despre obiectivele dezvoltării carierei cu evaluarea performanțelor şi practicile progresului continuu. Instruirea şi selecția sunt două alte practici ale sectorului resurse umane care ar trebui conectate cu activitățile de sprijinire a carierei.*
- *Implicați-i pe manageri şi faceți-i responsabili de acțiunile menite să dezvolte carierele subordonaților. Boeing cere tuturor managerilor să urmeze cursuri despre dezvoltarea carierei şi face din progresul angajaților un criteriu de evaluare profesională a mangerilor.[23]*
- *Faceți foarte vizibile acțiunile întreprinse pentru dezvoltarea carierelor angajaților. Bechtel şi AT&T folosesc în acest scop înregistrări video, buletine şi broşuri care descriu implicarea şi sprijinul managerilor de vârf pentru acțiunile companiei care promovează carierele angajaților.[24]*

## Rolul de mentor

Relaţiile eficiente între şef şi subordonat influenţează, evident, succesul carierelor individuale dintr-o organizaţie. Un element al unei relaţii eficiente este eficienţa relaţiei mentor - discipol. Deşi se poate ca mentorul să fie altcineva decât şeful ierarhic, adesea acestuia îi revine şi rolul de mentor. Concluziile multor cercetări susţin importanţa existenţei mentorului la începuturile carierei.[25] Cercetările asupra absolvenţilor şcolilor de afaceri au arătat că prezenţa mentorului se asociază cu promovabilitate mărită, salarii mai mari, iar, mai târziu, mai multe satisfacţii legate de perspective.[26]

**Funcţiunile mentorului în carieră.** Un mentor oferă multe beneficii legate de consolidarea carierei unui tânăr discipol.[27] Ele sunt posibile datorită experienţei, statutului, cunoaşterii modului de funcţionare a organizaţiei şi influenţei pe lângă cei puternici. Funcţiunile mentorului constau în:

- *Susţinere.* Mentorul îşi poate nominaliza discipolul pentru transferuri şi promovări avantajoase.
- *Expunere şi vizibilitate.* Mentorul îi dă discipolului ocazia de a lucra cu persoane cheie şi de a cunoaşte alte departamente.
- *Pregătire şi feedback.* Mentorul sugerează strategii de lucru şi identifică punctele tari / slabe ale performanţelor discipolului.
- *Activităţi menite să dezvolte capacitatea profesională* . Lucrările incitante pe care mentorul i le dă discipolului îl pot ajuta pe acesta să-şi dezvolte dexterităţi cheie şi cunoştinţe esenţiale pentru progresul carierei.

Colegii sunt prea rar în situaţia de a putea îndeplini astfel de funcţiuni.

***ÎN OBIECTIV, GLOBALITATEA: Planurile de succesiune şi dezvoltarea carierei la Australia's Westpac Bank***

Până de curând, una dintre cele mai mari bănci australiene, Westpac Banking Corporation, a condus dezvoltarea carierei printr-un anumit număr de programe formale. Ele priveau tot personalul şi variau de la strategii de pre-management la poziţii de conducere. Dar în urma unei schimbări de strategie procesele de planificare a succesiunii şi de dezvoltare a managementului au intrat într-o etapă de reanalizare.

Westpac are 31 000 de angajaţi. La fiecare trei luni, directorul general şi 12 directori de sucursale se reunesc pentru o zi ca să analizeze poziţiile cheie din organizaţie. Aici sunt cuprinse potenţialul curent ca şi nevoile de dezvoltare ale ocupanţilor acestor poziţii. Analiza îi permite echipei directoriale să acţioneze ca grup proactiv în identificarea chestiunilor privind plasarea personalului şi în evaluarea deficienţei în abilităţi care derivă din strategia de afaceri. Alături de consultanţii din domeniul resurselor umane, directorii de sucursale pun cap la cap viitoarele cerinţe de serviciu cu nevoile de dezvoltare individuală din bancă.

Un alt aspect cheie al analizei este identificarea managerilor din eşalonul superior care prezintă potenţial de avansare în poziţii cheie / critice în următorii 2 - 3 ani.

Managerii de vârf se întâlnesc pentru a examina posturile cheie.

Ca şi în cazul ocupanţilor curenţi ai unor astfel de posturi, se analizează potenţialul şi rezultatele acestor manageri după o grilă a principalelor competenţe manageriale. Apoi sunt create planuri de dezvoltare cu o bază largă, pentru a oferi sprijin şi oportunităţi.

---

Sursa: Westpac Media Relations, iunie 1995.

**Funcțiunile psihosociale ale mentorului.** În afară de ajutorul direct în progresul carierei, mentorii îndeplinesc şi funcțiuni psihosociale care sunt utile în dezvoltatrea încrederii în sine, a sensului identității şi a capacității de a face față traumelor emoționale care pot diminua eficiența discipolului. Acestea sunt:

- *Modelarea rolului.* Prezintă un set de atitudini, valori şi comportamente pe care discipolul le poate limita.
- *Acceptare şi confirmare.* Mentorul poate oferi încurajare şi sprijin, ajutându-l pe discipol să câştige încredere în sine.
- *Consiliere.* Oferă ocazia discuțiilor despre preocupările personale şi anxietățile privind perspectivele carierei, conflicte muncă / familie etc.

Oare pot organizațiile să numească în mod formal mentori şi totodată să beneficieze de avantajele asociate cu o relație informală, spontană între mentori şi discipoli? Unele organizații au implementat ceea ce ele consideră programe de mentorizare formale care au mult succes. Cercetările, puține câte sunt, asupra acestor programe au ajuns la concluzia că programele formale sunt aproape la fel de bune ca şi relațiile informale şi în mod sigur mai bune decât absența oricărei activități de acest fel.

Cu toate că toți mentorii, prin definiție, îndeplinesc cel puțin o parte din funcțiunile legate de carieră, nu toți îndeplinesc funcțiunile psihosociale. O rețea de colegi apropiați pot face mult pentru a-l suplini pe mentor în acest domeniu. Oamenii aflați la începuturile carierei trebuie să conştientizeze importanța funcțiunilor discutate aici şi să încerce să stabilească o rețea socială care să le îndeplinească pentru ei. Relația cu un mentor este de obicei elementul pivot al setului mai larg de relații. Într-o anumită măsură, o rețea de relații sociale dispusă să acorde sprijin şi având bune legături, poate înlocui prezența unui mentor eficient.[30]

**Beneficiile mentorului.** O relație eficientă mentor - discipol este benefică şi pentru mentor. Dacă nu se întrevăd beneficii, s-ar putea ca mentorul să nu fie motivat să consume timpul şi să-şi asume riscurile implicate în această activitate. În afară de investiția de timp, un risc este că un discipol cu performanțe slabe sugerează un discernământ slab sau alte inadvertențe din partea mentorului. Unele beneficii sunt legate de muncă. Un discipol va face desigur multe lucruri mărunte (lipit, copiat) care însă trebuie făcute bine. Un discipol pe care se poate pune bază îl eliberează pe mentor de sâcâieli şi îi dă posibilitatea să se ocupe de altceva. Alte beneficii sunt legate de stadiul carierei şi vieții biosociale. Adesea mentorii înşişi sunt în acel stadiu al carierei când promovările, transferurile şi lucrările noi sunt mai rare. Pregătirea unui subordonat capabil contribuie la sentimentul competenței şi valorii personale a mentorului. Teoreticienii stadiilor vieții au arătat că la mijlocul vieții oamenii resimt adesea nevoia regenerării, care poate fi satisfăcută trecând asupra tinerei generații propria înțelepciune şi experiență, ceea ce se realizează printr-o mentorizare eficientă.

**Femeile şi mentorii.** Un factor care inhibă dezvoltarea carierei femeilor, în comparație cu bărbații, este dificultatea cu care s-au confruntat de-a lungul timpului în stabilirea unei relații mentor - discipol cu o persoană corespunzătoare din organizație.[31] Problema merge mai departe de stereotipiile legate de sex discutate în capitolul 4. Ea derivă din faptul că persoanele mai în vârstă şi cu statut înalt, care sunt în cea mai bună poziție pentru a fi mentori, sunt adesea bărbați. O tânără femeie care încearcă să stabilească o relație lucrativă profesional cu un bărbat mai în vârstă este pusă în situații de o complexitate care nu îi atinge pe discipolii bărbați. O parte din problemă este lipsa experienței posibililor mentori de a avea contacte cu femei în alte roluri decât cele de fiică, soție sau iubită. Deseori preocupările femeii merg în altă direcție decât cele pe care le avea mentorul însuşi în acel stadiu al carierei. Rezultatul poate fi că strategiile pe care le modelează el pot să aibă relevanță redusă pentru femeia-discipol. Probabil că situația de cea mai mare complexitate este asociată cu teama ca relația lor să fie percepută ca implicând intimitate sexuală. Grijile legate de aparențe şi de ceea ce vor spune ceilalți îi fac pe amândoi să se simtă stânjeniți şi stau în calea unei relații lucrative.

Din astfel de motive, femeia-discipol resimte mai multe constrângeri. Cercetarea a confirmat că o echipă mixtă mentor-discipol se va implica mai puțin în activități sociale după orele de program. Astfel de activități îl ajută pe discipol să stabilească relații cu persoane influente într-o ambianță relaxată. Tot cercetarea susține că femeia-discipol este mai puțin înclinată să-şi vadă mentorul ca pe un model al rolului

profesional şi, în consecinţă, are mai puţine şanse realizeze beneficiile de dezvoltare ale unui model eficent.[32]

Cât de importantă este mentorizarea în cariera unei femei? Rezultatele cercetării sugerează că este chiar şi mai importantă pentru succesul carierei unei femei decât a unui bărbat. Femeile care ajung în poziţii directoriale au avut, fără excepţie, un mentor de-a lungul traseului, ceea ce nu se poate spune decât pentru 2/3 din bărbaţi.[33] Astfel încât se poate spune că pentru femeile cu astfel de aspiraţii găsirea unui mentor este o misiune dificilă dar crucială. Există şi o latură pozitivă a mentorizării femeilor, respectiv că ele muncesc mai mult în acest rol şi termină prin a fi discipoli mai buni.[34] Cu trecerea timpului, tot mai multe femei au atins nivele organizaţionale din ce în ce mai înalte, astfel încât vor deveni disponibile pentru activitatea de mentorizare a tinerelor.[35] Pentru femeile care nu pot găsi un mentor eficient, stabilirea unei reţele sociale informate şi binevoitoare este calea de a completa o parte din funcţiunile de carieră şi psihosociale descrise.

**Rasă, etinicitate şi mentorizare.** Diversitatea rasială şi etnică limitată din eşaloanele superioare ale organizaţiei restrânge oportunităţile disponibile pentru tinerii angajaţi din grupurile minoritare. Cercetările au arătat că mentorii tind să selecţioneze discipoli de acelaşi sex, aceeaşi rasă şi naţionalitate.[36] Deşi sunt şi excepţii, cercetările confirmă că discipolii din echipe etnice mixte declară că primesc mai puţin sprijin decât cel declarat de aceia care au mentori de aceeaşi rasă.[37] Relaţiile mentorizării interrasiale par a se concentra pe funcţiunile instrumentale sau de carieră ale mentorizării (susţinere, pregătire şi feedback) oferind mai puţin suport psiho-social decât se vede în general în echipele de aceeaşi rasă.[38] Deşi creşterea din ultima vreme a diversităţii în organizaţii face tendinţa mai puţin problematică, ea sugerează că membrii grupurilor minoritare trebuie să depună mai mult efort în dezvoltarea unei reţele de colegi care să suplinească funcţiunile menţionate.

### *Carierele şi problemele muncă / familie*

Chestiunile legate de carieră se extind în afara serviciului. În special conflictele muncă / familie şi solicitările cu care se confruntă familiile cu cariere duale influenţează şi, la rându-le, sunt influenţate de activitatea profesională. Două tipare sociale bine conturate fac ca problemele muncă / familie să aibă din ce în ce mai multă relevanţă pentru succesul carierelor din anii '90. Întâi, participarea feminină la forţa de muncă este în continuă creştere. Soţia, casnică o viaţă întreagă, din familia "tradiţională" a încetat de mult să fie normă. În al doilea rând, tiparul insecurităţii economice şi al cererilor tot mai mari de la serviciu pentru supravieţuitorii reducerilor de personal şi restructurărilor, pun greutăţi suplimentare pe umerii unităţilor familiale care sunt deja în situaţia de a se strecura printre problemele complexe puse de cele două cariere, concedii comune, relaţii maritale / nonmaritale şi de copii.

**Conflictele muncă / familie.** Conflictele muncă / familie au surse specifice, care se modifică de-a lungul stadiilor vieţii. Conflictele de roluri derivă din criza de timp şi din disconfortul psihologic asociat cu nevoia de a reaşeza priorităţile şi de a reduce standardele de calitate pentu activităţile cu prioritate redusă.[39] Pretenţiile patronilor de a se lucra peste program şi orarul inflexibil lasă prea puţin timp pentru responsabilităţile familiale. De cealaltă parte, rolurile individului în familie (partener marital, părinte divorţat, fiu îngrijind un părinte în vârstă) şi revendicările mereu altele ale acestor roluri limitează timpul şi disponibilitatea acestuia de a satisface toate exigenţele de la serviciu. Părintele unor copii mici dintr-o familie cu carieră dual are mai multe reţineri decât un celibatar atunci când trebuie să facă ore suplimentare sau să întreprindă rapid o călătorie. La început, aproximativ în stadiile de explorare şi avansare în carieră, conflictele muncă / familie s-ar putea să fie mai puţin intense. Înspre mijlocul vieţii, în special dacă sunt copii la mijloc, atât rolul profesional cât şi cel familial se amplifică iar conflictele pot deveni intense.

Pregătirea unor strategii pentru a face faţă acestor conflicte este esenţială pentru succesul carierei ca şi pentru satisfacţia generală în viaţă.[40] S-au identificat prin cercetare câteva astfel de strategii. Cea mai eficientă este reducerea sau modificarea exigenţelor şi aşteptărilor celor care îţi proiectează rolul (şefi, colegi, parteneri maritali, copii, părinţi), dacă se creează prea multe anxietăţi. Evident, aceasta presupune o strategie eficientă de negociere şi o înţelegere clară a priorităţilor personale.[41] Cercetarea axată pe cuplurile cu cariere duale observă cât este de important ca măcar unul dintre parteneri să dispună de flexibilitate în rolul său

profesional. Posturile tradiționale cu orar rigid creează obstacole greu de depășit.[42] Suportul acordat de partener este esențial. El ajută la contracararea supraîncărcării și conflictului rolurilor și este clar legat de succesul în carieră, adaptarea în căsnicie și sănătatea mentală.[43] Acest sprijin constă din suport emoțional, ca dragostea și empatia; suport instrumental, ca timp și resurse, inclusiv financiare; suport informațional - precum sfaturi pentru renegocierea unor lucrări copleșitoare.

**Suportul organizațional pentru conflictele muncă / familie.** Organizațiile au rolul lor în a ajuta angajații să țină sub control aceste conflicte. Constrângerile generate de exigențe extraprofesionale conflictuale îi distrag pe angajați și îi pot face să refuze lucrări sau transferuri. Costurile organizaționale ale unor astfel de conflicte pot fi reduse folosind trei direcții de acțiune.[44] În primul rând, organizațiile trebuie să dea angajaților informații exacte asupra exigențelor poziției și a rutelor de carieră disponibile. Informația clară îi poate ajuta să anticipeze problemele, să ia decizii privitoare la carieră mai bine informați și eventual să pregătească o strategie pentru a face față în context. În al doilea rând, organizațiile trebuie să caute posibilități de a oferi orare flexibile care pot diminua conflictele și chiar pot reduce costurile.[45] O săptămână redusă de lucru, împărțirea postului[b] , concediile de maternitate / paternitate și programe de reamplasare a partenerului sunt câteva exemple. O posibilitate slab exploatată este lărgirea gamei de rute de carieră disponibile, prin includerea unor alternative mai puțin pretențioase în consumul de timp dar bazate pe aceleași abilități. În fine, organizațiile pot oferi servicii de sprijin acelor angajați confruntați cu astfel de conflicte. Alternativele includ creșe, dar și instruirea supraveghetorilor pentru a fi sensibili la conflictele neprofesionale din viața subordonaților ca și stabilirea unor programe de asistare a salariaților care să includă ajutor pentru planificarea financiară și consiliere maritală.

## DEZVOLTAREA UNEI CARIERE ELASTICE

Oamenii își definesc adesea carierele în termeni de punct final, ca promovarea într-un post înalt. O înțelegere mai adâncă subliniază însă numeroasele puncte de tranziție dintr-o carieră.[47] În ultimii ani, au crescut dramatic mărimea și frecvența schimbărilor și redirecționărilor la care te poți aștepta chiar și după o carieră de 40 de ani. După cum am comentat la începutul capitolului, schimbările în mediul afacerilor și economiei globale conduc la transformarea organizațiilor.[48] Rata crescută a fuziunilor, achizițiilor, reducerilor de personal, restructurărilor, reducerilor numărului de niveluri ierarhice și folosirea angajaților cu orar redus sau în regim de colaborare sunt exemple în acest sens. Globalizarea pătrunde în diferite moduri. Adesea o fuziune sau o societate mixtă implică organizații din țări diferite. Astfel de schimbări afectează mersul carierelor individuale. Pe scurt, oamenii care încep cariera în ziua de azi ar trebui să se aștepte să schimbe mulți patroni și chiar domenii ocupaționale (de exemplu, marketing sau inginerie) de-a lungul vieții.[48] O dată cu globalizarea, direcția schimbării presează pentru învățarea unei limbi străine și deprinderea unor noi abilități în interacțiunea cu parteneri sau clienți din diferite țări și culturi.

Aceste schimbări organizaționale prezintă și anumite oportunități, cum ar fi șansa re-energizării carierei prin noi interese ocupaționale, dar totul se plătește. Prețul cel mai însemnat este că organizațiile devin din ce în ce mai incapabile să își ia obligații pe termen lung față de salariați.[50] În această nouă economie capătă sens puternica implicare a fiecăruia în primul rând față de propriile interese de carieră iar capacitatea de a fi un "agent liber" eficient este un factor cheie al carierei de succes.[51] Cariera nu trebuie lăsată niciodată pe seama organizației. În noua realitate succesul nu înseamnă să nu-ți pierzi niciodată postul sau să fii înlocuit; înseamnă să poți să anticipezi problemele, să faci un salt înapoi din fața oricărei împrejurări dăunătoare și să menții înaintarea carierei.[52]

Fiecare angajat ar trebui să-și administreze cariera așa cum un întreprinzător conduce o mică afacere. Concepția de self-employment[c] , chiar ca angajat într-o mare companie, va ajuta la construirea unei cariere elastice. Există strategii de carieră care-i pot ajuta pe oameni să anticipeze problemele, să țină sub

---

[b] N.T. Împărțirea postului = Procedeul prin care pentru un singur post sunt angajate simultan două persoane, fiecare lucrând cu jumătate de normă și obligându-se să asigure funcționarea lină a acestui aranjament.

[c] N.T.Self-employment = angajare în propria companie

control inevitabilele cotituri şi răsturnări, menţinând pe linia de plutire întreprinderea numită "carieră". De exemplu:

- *Cunoaşte-te pe tine însuţi.* Care este identitatea ocupaţională şi orientarea în carieră? Care sunt punctele mele tari / slabe? În ce fel pot adăuga valoare companiei mele? Nu sunt întrebări uşoare şi, desigur, răspunsurile se schimbă în timp. Dacă oamenii nu înţeleg cum propriul lor giroscop le orientează deciziile şi preferinţele, mai devreme sau mai târziu vor pierde controlul asupra evenimentelor din carieră şi vor avea mai puţine şanse să se ferească de adversităţi.
- *Cunoaşte-ţi mediul profesional.* Ocaziile şi obstrucţiile din carieră sunt dirijate de forţele economice cu care se confruntă companiile competitoare dintr-o ramură dată. Ştiind ce se întâmplă în mediul de afaceri al firmei dumneavoastră şi rolul acesteia în ramura sa, puteţi să anticipaţi ocaziile şi să evitaţi catastrofele. Condiţiile sunt în permanentă schimbare şi trebuie monitorizate. De obicei, există semnale clare ale performanţelor ramurii şi companiei mult înainte de trimiterea preavizelor. Dacă înţelegeţi aceste realităţi, aveţi mai multe şanse să pregătiţi o strategie eficientă pentru a le înfrunta. Ea ar putea consta în transferarea la o altă companie în altă ramură sau rămânerea în companie şi mutarea într-o poziţie cu şanse de a căpăta importanţă strategică în viitorul apropiat.
- *Îngrijeşte-ţi reputaţia profesională.* Daţi-le ocazia celorlalţi, în special decidenţilor puternici din companie şi din afara ei, să afle despre realizările şi abilităţile care vă individualizează. Faceţi vizibile aceste realizări prin prezentări publice sau prin asocierea numelui dumneavoastră la proiecte importante. Trebuie întreţinută o reţea de asociaţi, care poate fi o importantă sursă de informaţii şi sprijin ca şi un canal de publicitate pentru reuşitele dumneavoastră. Reţeaua este CV-ul invizibil şi s-ar putea să aibă mai multă influenţă decât cel de pe hârtie.
- *Rămâi mobil, vandabil şi mereu în evoluţie.* Dezvoltaţi-vă abilităţile foarte căutate în economie. Nu vă luaţi obligaţia de a vă însuşi abilităţile specifice companiei, care sunt uşor transferabile la un nou patron. Cunoaşterea abilităţilor transferabile într-o economie în schimbare cere efort constant. Dacă postul prezent nu vă face mai atractiv pentru patronii potenţiali prin adăugarea unor abilităţi preţuite în exterior portofoliului de abilităţi legate de carieră, trebuie fie să vă renegociaţi fişa postului, fie să vă căutaţi altă slujbă. Instruirea şi educaţia formală trebuie să fie frecvente de-a lungul vieţii profesionale. Menţinerea abilităţilor curente şi dezvoltarea unora noi ar trebui să fie un obiectiv constant.
- *Fii atât specialist cât şi generalist.* Faceţi investiţii în dezvoltarea unei competenţe solide şi bine definite în domeniu, pentru a fi considerat expert; însă puneţi la punct şi competenţe într-o arie mai largă pentru a căpăta flexibilitate. Consideraţi-vă abilităţile ca acţiuni într-un portofoliu. Suma abilităţilor, capacităţilor şi cunoştinţelor ocupaţionale reprezintă **portofoliul de abilităţi ale carierei.** Nu ar trebui suprainvestit într-un singur domeniu; aceasta v-ar face inflexibil şi vulnerabil. În mod ideal, ar trebui să cuprindă abilităţi perfect stăpânite care sunt foarte cerute în prezent pe piaţa muncii şi abilităţi în dezvoltare pentru care există probabilitatea să devină din ce în ce mai importante în viitor.

> ***Portofoliul de abilităţi ale carierei.*** *Suma abilităţilor, capacităţilor şi cunoştinţelor ocupaţionale.*

- *Documentează reuşitele proprii.* Căutaţi posturi şi proiecte care dau indicatori obiectivi ai competenţei dumneavoastră (de exemplu, dolarii economisiţi, creşterea vânzărilor). Rezultatele obţinute şi realizările identificabile "se vând" mai bine decât titlurile precedentelor poziţii ocupate. Capacitatea de a preciza convingător modul în care munca dumneavoastră adaugă valoare şi satisface beneficiarii din interior sau din exterior vă va ajuta în negocierile cu şeful actual sau virtual. CV-ul şi reputaţia profesională pot fi slăbite de apartenenţa indistinctă la o echipă sau de lucrul la un proiect pe termen lung în care nu puteţi documenta cu precizie reuşitele dumneavoastră personale.
- *Pregăteşte întotdeauna un plan de rezervă şi fii gata să acţionezi.* Dacă firma dumneavoastră fuzionează şi postul pe care îl ocupaţi este duplicat în cealaltă companie, iar dumneavoastră sunteţi

sunteți cel declarat surplus? Pentru a putea face saltul înapoi trebuie să implementați rapid planul de supraviețuire. Dacă aveți mobilitate geografică vi se măresc șansele. Planul de rezervă ar trebui schimbat în raport cu evoluțiile mediului sau cu propria evoluție prin dezvoltarea de noi competențe și lărgirea portofoliului de abilități.

- *Menține-te în formă financiară și psihică.* Carierele în vremuri tulburi sunt stresante și cuprind perioade de venituri reduse. Nivelul de stres trebuie în mod explicit ținut sub control (capitolul 14). Managementul stresului cuprinde stabilirea unui sistem social de sprijin constând din familie și prieteni ca și menținerea formei fizice. Patronii nesiguri și incertitudinile derivate ale veniturilor vă cer prudență financiară și evitarea situațiilor în care câteva luni, fără nici un venit, ar fi un dezastru complet.

## FIȚI DUMNEAVOASTRĂ MANAGERUL! *Situații incitante în carierele de la Sun Microsystems*

La începutul anilor '90, Sun Microsystems, un producător de succes al unor sisteme de rețea din Silicon Valley, era în plină regândire a strategiei. El, ca și alte firme din industria computerelor, se aflau în situația incitantă pe de o parte de a avea nevoie constantă de inovații ca răspuns la schimbările tehnologice și ale preferințelor clienților iar pe de alta de un management strict al costurilor, din cauza prețurilor în scădere și a profitului unitar diminuat. În această industrie, organizațiile care se adaptează repede la oportunitățile de afaceri și își țin prețurile competitive sunt recompensate cu supraviețuirea și cu șansa de a se adapta încă o dată, ca reacție la următoarea provocare.

**CA RĂSPUNS LA COMPETIȚIA DE PE PIAȚĂ, SUN MICROSYSTEMS A ACȚIONAT SPRE A DEZVOLTA ELASTICITATEA CARIEREI ANGAJAȚILOR SĂI.**

Directorii de la Sun se așteptau ca nivelul general de forță de muncă să rămână constant, dar știau că au nevoie de schimbări masive în compoziția acesteia. Ca și multe alte companii din această industrie, Sun trebuia să reorganizeze drastic operațiunile de producție. În consecință, sute de posturi trebuiau desființate. Mulți angajați urmau să fie concediați, cu plata unor compensații, sau eventual reamplasați în diferite posturi în firmă, cum ar fi la vânzări, care se așteptau la o mărire de personal.

Marianne Jackson, directorul de resurse umane, ca și alți directori s-au convins că Sun are responsabilitatea de a pune angajații în poziția de a-și controla destinele și de a produce o forță de muncă care poate anticipa și se poate ajusta mai bine inerentelor schimbări din industria computerelor. În timp ce alții erau confruntați cu problema ajustării compoziției forței de muncă și trecerea angajaților prin tranziții profesionale, problema pe termen lung și mai dificilă a doamnei Jackson a fost să creeze o forță de muncă având cariera mai elastică și care să poată anticipa și ține sub control tranzițiile.

1. Cum puteți crea o forță de muncă aptă să se ajusteze la realitățile din industria sa și astfel să diminueze probabilitatea inițiativelor oficiale de reamplasare a personalului, care, inevitabil, lasă mulți angajați ostili și inadecvat pregătiți să caute posturi noi?

2. Ar trebui ca firmele să încurajeze plecarea celor care le-ar fi mai bine în altă parte? Cum i-ați ajuta să plece? Care ar fi beneficiul companiei?

Pentru a vedea ce a făcut Sun Microsystems, citiți **"Agenda Managerului"**, la sfârșitul capitolului.

---

Sursa: Adaptare după Sun's "Power Pack" care listează serviciile oferite de Serviciul de management al carierei; Waterman, R. Waterman, J. & Collard, B. (1994, iulie-august), Toward a career resilient workforce.*Harvard Business Review*, pp 87 - 95; conversație personală cu Lola Gerstenberger, Project Manager la Serviciul de management al carierei, 25 august 1994.

Cariera lui Sharon Hall a fost o carieră elastică? În orice caz ea a reușit să mențină înaintarea profesională. O privire mai atentă arată că a urmat câteva dintre sugestiile de mai sus. Ca începătoare, a avut întotdeauna sentimentul clar al identității ei ocupaționale, un plan specific și disponibilitatea de a se

muta la altă firmă pentru atingerea obiectivelor proprii. În afară de mobilitate, s-a concentrat constant pe dezvoltarea unor abilităţi noi şi pe lărgirea portofoliului carierei. Şi tranziţiile carierei sale arată un bun echilibru între opţiunile specialist / generalist. Şi-a început cariera cu P&G şi şi-a rafinat abilităţile din marketing. Următoarea mişcare - un MBA - i-a lărgit considerabil portofoliul de abilităţi. Poziţia de consultant la Booz Allen, deşi specializată în marketing, i-a permis să -şi dezvolte în continuare o înţelegere mai largă a funcţiunilor de marketing. I s-a oferit şi posibiltatea de a-şi documenta cu precizie realizările, de a satisface clienţi externi cu pondere mare şi de a-şi pune la punct o largă reţea de relaţii cu specialişti din interiorul şi din exteriorul firmei. Acestă reputaţie - CV-ul ei invizibil - a dus-o în atenţia unei firme de recrutare pentru posturi de conducere, care a recrutat-o pentru Avon. Următoarea mişcare i-a permis să-şi dezvolte expertiza în marketing global şi pentru bazinul Pacificului. Această specializare, experienţele sale în marketing şi de titlul de MBA au recomandat-o ca pe alegerea firească pentru poziţia directorială care a urmat.

Înainte de a continua, vă rog să citiţi tableta **"Fiţi dumneavoastră managerul!"**

## ROLUL ORGANIZAŢIEI ÎN PROMOVAREA ELASTICITĂŢII CARIEREI

Dacă indivizilor le revine rolul principal în managementul propriei cariere, organizaţiile ar trebui să fie parteneri responsabili şi de sprijin. Organizaţiile au multe de câştigat prin încurajarea eforturilor angajaţilor de a-şi menţine vii şi active abilităţile profesionale. Iniţiativele de sprijin pentru carierele elastice cuprind:

- *Programele de planificare a carierei.* Ele ajută angajaţii să-şi identifice nevoile, obiectivele, valorile şi alte caracteristici personale; să identifice opţiunile deopotrivă în afară şi înăuntrul organizaţiei; să pună la punct un plan care integrează preferinţele şi punctele forte ale individului cu alternative viabile de carieră.; să pornească implementarea planului (implică managerii, identifică activităţile care contribuie la dezvoltarea profesională etc.)
- *Consilierea pentru carieră.* Aceasta este o resursă externă neierarhică pentru a ajuta angajaţii în explorarea alternativelor şi luarea deciziilor în carieră. Unele firme folosesc consultanţă din afară pentru a dispune de expertiză şi a asigura confidenţialitatea.
- *Sisteme de informaţii despre carieră.* Aici se includ programe care caută pe computer informaţii, referinţe aflate la biblioteca firmei despre tendinţele de pe piaţa muncii, calificările minimale pentru posturi importante etc. Compania Raychem creează o reţea de ocupanţi ai posturilor cheie care sunt disponibili pentru interviuri cu oameni interesaţi să afle mai multe despre natura muncii lor şi calificările necesare.[53] Apple Computer trimite informaţii detaliate prin "campusul electronic" intern.
- *Jalonarea şi evaluarea abilităţilor.* Angajaţii au nevoie de informaţii neambigue despre nivelul lor de competenţă şi gradul de adecvare la exigenţele postului. **Jalonarea abilităţilor** este procesul de identificare a nivelelor de competenţă cerute pentru posturile cheie dintr-un domeniu. Astfel, ele devin clar definite şi legate de posturile de pe piaţa muncii ca şi de cele din companie. Astfel, organizaţiei i se impune să ţină pasul cu tendinţele din exterior relative la angajări. Evaluarea clară a performanţelor şi *feedback*-ul îi ajută pe angajaţi să înţeleagă în ce măsură pregătirea lor satisface exigenţele diferitelor rute de carieră.

> ***Jalonarea abilităţilor.*** *Procesul de identificare a nivelelor de competenţă cerute pentru posturile cheie dintr-un domeniu.*

- *Informaţii despre direcţia strategică şi rezultatele economice ale firmei.* Un dialog continuu despre cum merge firma şi unde se situează în raport cu liderii din domeniu îi ajută pe angajaţi să-şi adapteze şi să-şi ajusteze planurile în condiţiile deţinerii de informaţii exacte. Departamentele firmei 3Com au sesiuni săptămânale în care discută performanţa economică.[54]
- *Sprijin extins pentru educaţie şi instruire.* Elasticitatea cere educaţie continuă. Aici pot fi de folos bursele şi instruire extinsă din cadrul companiei. Motorola consideră că angajaţii săi ar trebui să petreacă 5% din timp în activităţi educaţionale. Sun Microsystem şi Raychem oferă seminare în timpul pauzei de prânz şi după orele de program cu teme variind de la strategia de prezentare la un interviu şi ţinerea sub control a conflictelor profesionale şi nonprofesionale până la ultimele noutăţi

în tendințele pieței și tehnologiei.[55]

- *Flexibilitatea locului de muncă.* Organizațiile care cer angajaților să fie flexibili trebuie să devină ele însele parteneri flexibili. Aceasta înseamnă acceptarea flexibilității în modurile în care acționează angajatul, mai multă putere și mai mult spațiu de manevră în rolurile din carieră[56]

Aceste eforturi sunt menite a le da angajaților sprijin și informații complete. Ambele sunt necesare pentru a facilita opțiunile strategice inteligente din carieră - opțiuni care pe termen lung sunt benefice atât individului cât și companiilor. Organizațiile care folosesc astfel de inițiative sunt dintre cele care au exigențe strategice presante, ceea ce necesită o forță de muncă aptă să se descurce și să reacționeze rapid la schimbările frecvente din tendințele pieței și tehnologiei.

## Agenda managerului *Situații incitante în carierele de la Sun Microsystems*

1. Soluția de la Sun Microsystems pentru crearea unei forțe de muncă elastice cuprinde cea mai mare parte din inițiativele privitoare la elasticitatea carierei pe care le-am descris în capitol. Programul lor "Contează pe tine în carieră" cuprinde:

- Procese de autoevaluare, inclusiv consilierea individuală, precum și soft orientat pe o carieră realizabilă în ritmul individului și manuale de lucru.
- Identificarea și evaluarea alternativelor de carieră bazată pe: tendințele de angajare din industrie și din regiune, direcția de lucru de la Sun, rutele de carieră din companie și interviuri cu persoane în posturi cheie.
- Încurajarea reevaluării cu regularitate a intereselor individuale, a priorităților și opțiunilor de carieră (de exemplu, menținerea abilităților în topul tendințelor cererii, extinderea rețelei sociale, revederea planurilor de dezvoltare proprie și lărgirea portofoliului de abilități).

Resursele pe care Sun le-a pus la punct pentru a sprijini elasticitatea carierelor angajaților cuprind: o varietate de seminarii și ateliere legate de carieră; prezentări făcute de experți în pauza de prânz; o bibliotecă pe această temă având cărți, benzi video și audio ca și o bibliotecară instruită pentru a ajuta angajatul în căutările sale; listarea surselor de informații despre carieră din afara companiei, ca de exemplu centrele comunitare și universitare cu astfel de birouri de informații; afișarea continuu actualizată a posturilor vacante la Sun și alte 5 000 de posturi din alte firme în California; un buletin trimestrial pe probleme de carieră și o linie de informații prin poșta electronică internă.

2. Sun consideră că un angajat care părăsește compania pentru a se dezvolta mai bine în altă parte poate reveni peste câțiva ani. Aceasta este extensia logică a concentrării pe siguranța capacității de a fi angajat (față de siguranța postului). Această filozofie este cel mai bine evidențiată de folosirea unei organizații din afară, Career Action Center, pentru a da ajutor angajaților să ia decizii. Organizația este plătită de Sun și alte companii din Silicon Valley. Angajaților de la Sun li se dă o zi liberă pentru a trece pe la Centru, inclusiv pentru a face aranjamente cu un nou patron. În plus, consilierii de la Centru lucrează și în propriul centru de pregătire a carierei. Li se pune la dispoziție angajaților o combinație de specialiști din interior, care știu posibilitățile din companie, și experți externi care au bune legături cu întreaga industrie și regiune, care să-i ajute să-și evalueze frecvent punctele tari și să exploreze noi opțiuni.

## REZUMAT

- O carieră este o secvență de activități, atitudini și reacții din domeniul profesional prin care trece o persoană. Ea implică o secvență obiectivă de poziții ca și reacții și atitudini, dar și o identitate ocupațională care se naște din interacțiunea dintre individ și mediul său de lucru.
- Diferențele individuale sunt un factor esențial în a determina potrivirea dintre oameni și mediile lor de muncă. Cele două perspective majore în orientarea carierei sunt date de teoria lui Holland despre tipurile de cariere și teoria lui Schein despre ancorele din carieră. Ele definesc factorii

situaționali și caracteristicile posturilor care se potrivesc fiecărei orientări de carieră, mărind astfel probabilitatea de atracție, menținere, sentiment al competenței și satisfacție pe care le încearcă o persoană într-un mediu dat.

- Oamenii și carierele lor sunt dinamice. Pe măsură ce îmbătrânim, trecem printr-o succesiune de stadii ale vieții biosociale. Se pare că în decursul vieții poate fi identificat tiparul unor perioade de tranziție, când indivizii reconsideră opțiunile precedente din stilul de viață. Perioadele stabile, în timpul cărora sunt testate opțiunile făcute, urmează celor de tranziție. Carierele trec și ele prin stadii succesiune: explorare, stabilizare, avansare și menținere și final.
- Organizațiile pot facilita succesul carierelor. Programele de management al carierelor pot ajuta la adecvarea nevoilor carierelor individuale cu posibilitățile de dezvoltare, contribuind atât la succesul individual cît și la eficiența organizațională. Cercetările asupra mentorizării identifică funcțiunile din carieră și psihosociale pe care șefii și alte persoane le pot îndeplini. Femeile și minoritățile rasiale se confruntă cu probleme speciale în formarea unor relații cu mentorii de natură să le consolideze cariera. Managementul eficient al conflictelor muncă / familie și ale celor din familiile cu carieră dublă contribuie la succesele carierei și organizației.
- Succesul carierei cere oamenilor să fie elastici și să se dea înapoi din calea evenimentelor care le amenință cariera. Elasticitatea este facilitată de autocunoaștere, înțelegerea mediului de afaceri al firmei, învățarea continuă și, printre altele, de existența unui plan de rezervă și disponibilitatea de a trece la acțiune.
- Organizațiile pot contribui la elasticitatea carierelor angajaților prin programe și proceduri sistematice care oferă informațiile de care aceștia au nevoie pentru a planifica dezvoltarea carierelor lor. În plus, firmele interesate să aibă o forță de muncă elastică trebuie să ofere posibilități educaționale extensive, standarde clare de evaluare a nivelului de competență pentru posturile cheie și flexibilitate crescută în definirea rolurilor de-a lungul timpului.

## CONCEPTE CHEIE

Carieră
Carieră externă
Carieră internă
Orientarea carierei
Teoria tipurilor carierei (Holland)
Teoria ancorelor carierei (Schein)
Stadiile vieții biosociale
Normele vârstei
Stadiile carierei
Rețea socială
Mentor
Discipol
Șocul realității
Portofoliul de abilități ale carierei
Jalonarea abilităților

## ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUȚII

1. O carieră are un număr de elemente specifice. Care sunt ele?

2. Comparați și diferențiați teoriile lui Holland și Schein. Identificați tipurile și ancorele care sunt în mod clar distincte și separate unele de altele. Care dintre ele au un anume grad de suprapunere astfel încât cine intră într-unul din tipuri în teoria lui Holland va avea anume ancore din teoria lui Schein? Ce tipuri de cariere și ancore par să se coreleze negativ?

3. Părintele psihanalizei, Sigmund Freud, ar fi observat că oamenii sunt în cea mai mare parte definiți la vârsta de 6 ani și că rămân practic la fel după primii ani de formare. Este această viziune

congruentă sau incongruentă cu diferitele aspecte prezentate în acest capitol? Identificați trei părți din capitol care vă susțin răspunsul.

4. Comparați și diferențiați stadiile carierei și vieții biosociale. Care stadiu al vieții este preferabil să se confrunte cu care stadiu al carierei?

5. Cum ajută un mentor cariera cuiva? Ce funcțiuni îndeplinesc mentorii eficienți pentru discipolii lor? De ce ar cheltui un mentor timp și energie în această activitate?

6. Care sunt obstacolele speciale pe care le întâmpină femeile și minoritățile etnice sau rasiale în dezvoltarea carierei? De ce ar trebui ca organizațiile să se preocupe de astfel de obstacole?

7. Schimbările din posibilitățile de angajare (de ex. reduceri de personal, contractare în afară a unor operațiuni, mai puțină siguranță a postului înțeleasă în mod tradițional etc.) vizibile în anii '90 sugerează că definițiile tradiționale ale succesului în carieră sunt depășite. Care ar fi o definiție congruentă cu realitățile economice și sociale prezente?

8. Ce înseamnă elasticitatea carierei? Care sunt câteva strategii pentru a o realiza?

9. Care este rolul organizației în promovarea elasticității carierei? Care sunt câteva dintre practicile care promovează managementul carierei și măresc elasticitatea acesteia? Care sunt beneficiile organizației în a avea o forță de muncă elastică?

## EXERCIȚIU PRACTIC
### Identificarea orientării în carieră

Ați fost desemnat să creați un comitet provizoriu ca să facă o lucrare complexă. Experiența arată că pentru a o duce la bun sfârșit este necesară în echipă o MAXIMĂ diversitate în abilități și tipuri de personalitate. Considerațiile de confort interpersonal și tendința de a-i selecționa pe cei asemănători cu dumneavoastră trebuie MINIMIZATE. Pentru a face numirile, clasificați persoanele descrise mai jos. Citiți declarațiile și notați cu 1 persoana cea mai diferită de dumneavoastră înșivă, până la cea mai asemănătoare, notată cu 6.

Nota Autodescrierea personalității și abilităților

____ A. "Întotdeauna am fost motivat să caut locuri de muncă noi și diferite. Emoțiile unei nesfârșite diversități de situații incitante, aceasta este ceea ce caut în carieră. Mă plictisesc curând dacă trebuie să fac mereu același lucru."

____ B. " Siguranța pe termen lung este cu adevărat esențială în ceea ce mă privește. Când fac investigații despre un posibil nou post, întotdeauna mă interesez dacă au un bun program de asigurări și dacă postul este sigur. Organizațiile bune oferă posturi pe viață angajaților lor."

____ C. " O slujbă bună este cea care-mi dă maxima libertate să-mi aleg abordarea pentru a rezolva problemele. Îmi doresc să lucrez într-o organizație care să-mi îngăduie să-mi păstrez stilul de viață și nu constrânge cu un set întreg de reguli. Libertatea și autonomia sunt esențiale pentru mine"

____ D. "Menținerea în zona mea de interes este mai dezirabilă decât promovarea. Mă gândesc să-mi construiesc cariera în jurul unui domeniu funcțional specific. Exercitarea abilităților și cunoștințelor în specialitatea mea este crucială pentru mine.

____ E. " Succesul înseamnă a supraveghea, a conduce și a controla pe alții. Vreau să ajung într-un post în care decizia mea să conteze. Promovările bune sunt cele care duc la mai multă autoritate și responsabilitate."

____ F. "Principala mea motivație este să creez ceva ca rezultat al propriului meu efort și al propriei mele spontaneități. Întotdeauna mi-am dorit să încep o afacere cu un produs sau serviciu original, care să fie propria mea creație. Nu voi fi mulțumit până când nu voi crea ceva care să existe doar pentru că l-am gândit eu."

1. În ce măsură autodescrierile pe care le-ați notat cu 5 și 6 reprezintă orientarea generală a carierei dumneavoastră? Există trei elemente ale celorlalte cariere care vi se potrivesc? Există teme cheie pentru dumneavoastră care nu se înscriu în aceste descrieri?

2. Care teorii ale orientării carierei, din cele prezentate în acest capitol, corespund descrierilor

pe care le-ați notat cu 5 şi 6? Care teme şi preferințe prezentate sunt cele mai puțin asemănătoare cu ale dumneavoastră? Corespund celor pe care le-ați notat cu 1 şi 2?

3. Vi se pare că are sens să se formeze echipe din oameni foarte deosebiți unul de celălalt? Care sunt avantajele şi dezavantajele acestei strategii?

---

Sursa: Exercițiu preparat de J. Bruce Prince

## STUDIU DE CAZ

### Cazul directoarei gravide şi al promovării periclitate

Jim Serra, vicepreşedinte de inginerie la Hunter Peripherals, oftă din greu privind traficul de dimineață de pe autostrada 237. Dincolo de fereastra biroului său mii de maşini zoreau depăşind panourile publicitare ale firmelor de înaltă tehnicitate, ca Acer şi Inter, simbolizând ritmul accelerat permanent din Sillicon Valley. Jim considerase dintotdeauna mediul frenetic al firmei Hunter ca pe un dat şi prosperase de pe urma lui, ca şi şefii săi. Dar ritmul competiției îl punea acum în fața unei dileme: Să promoveze pe unul din acei manageri într-o poziție crucială de director?

Încă celibatar, Jim trăise pentru serviciul său încă de când venise la Hunter, în urmă cu 5 ani. Ca unul dintre angajații fondatori ai unei companii de 160 de milioane de dolari pusese multe în joc, inclusiv acțiuni. A doua zi urma să facă recomandarea colegilor săi din comitetul executiv managerial (CEM). Oricum ar fi înclinat, cuvintele lui Jim aveau multă greutate în CEM.

Diane Bryant era singurul candidat valid din interiorul companiei. Diane, care era manager al departamentului de inginerie responsabil cu testările de mediu, demonstrase o înclinație timpurie pentru leadership şi inovație. Când a venit a refăcut întreaga procedură de testare. Era credibilă în fața directorilor, era respectată de personalul său, avea o minte ascuțită. Şi o sarcină în cinci luni.

"Acum s-a găsit" se gândi Jim, privind fix ecranul sclipitor al computerului de pe biroul său aglomerat.

Până de curând, posturi vacante de directori fuseseră virtual inexistente în firmă. Dar când a demisionat Mitch Lee, ca să lucreze cu o companie nou-creată, Jim s-a gândit să unifice departamentul său de conformitate a produselor cu acela al Dianei, de testare. Pentru că ele erau capitale pentru lansarea aşteptată a noului periferic Zeuss, Jim a creat o poziție de director care să coordoneze domeniile şi a anunțat postul la întâlnirea din urmă cu o săptămână a managerilor.

La personalul său de 90 de oameni din care 8 îi raportau direct, Jim avea nevoie de un lider puternic pentru treaba asta. Zeuss nu putea fi introdus până nu îndeplinea standardele ecologice din industrie pentru şocuri, coroziune şi temperatură şi până nu primea cerificat de conformitate de la agențiile internaționale de legiferare în domeniu. În plus, termenul pentru prima livrare (PL) era peste doar 6 luni. Deja comenzile pentru produsele curente ale firmei erau în declin, toată lumea aşteptând noua generație de periferice. O amânare ar da avantaj competitorilor şi venituri de milioane de dolari ar fi pierdute.

Jim îşi spuse că sarcina Dianei n-ar trebui să-l surprindă. În fond avea 36 de ani şi el ştia că Diane şi soțul ei, Brian, îşi doresc copii. Brian avea aproape 40 de ani şi îşi făcuse o mică firmă de consultanță în computere, tocmai ca să aibă program flexibil. Jim se bucura pentru ei, dar....

Se răsuci pe scaunul ergonomic cu ochii la o cutie goală de pizza rămasă pe masă. În cei patru ani cât au lucrat împreună Diane a fost un bun camarad de arme, rămânând în week-end-uri şi noaptea târziu, alături de cei mai devotați. Lui Jim îi plăcea simțul ascuțit al umorului şi agerimea minții. Chiar şi acum, ştia că ea poate garanta terminarea la timp a obligațiilor departamentului său în proiectul Zeuss. Dar dacă este vorba să ocupe noul post de director, ea va fi în concediu de maternitate două luni înainte de PL. Având în vedere dezordinea lăsată de Mitch la departamentul său, inclusiv rata mare a fluctuației şi moralul scăzut, Jim nu era deloc sigur că Zeuss ar putea fi lansat la termen fără un nou director aflat permanent la post.

La prânz, neliniştile i-au fost sporite de colegul său din CEM, David Moss, pe care l-a întâlnit la bufetul companiei. David era un tip direct şi dur, veteran al industriei, adus la Hunter în urmă cu 8 luni pentru a ajuta la recuperarea cotei de piață pierdută recent în fața rivalei sale, Quality Storage

International. David era acum responsabil de prezentarea lui Zeuss pe piață la timp. Un tip independent şi tare, începea să lucreze la 5 dimineața, făcea jogging 10 km pe zi şi se vedea rar cu soția şi cei doi fii.

Jim şi David au reuşit să evite să discute despre post până au dat comanda. Bufetul era spațios şi modern, redecorat cu grena şi mov, înfrumusețat de reclamele luminoase pentru aperitive calde, băuturi expresso şi salate felurite - totul planificat anul trecut, pe când Hunter mai avea bani de azvârlit, după cum observă răutăcios Jim. După ce au plătit s-au retras în micuța sală de discuții de lângă bufet. David a închis uşa cu un gest hotărât înainte de a se repezi în hamburger. "Îmi pare rău de Diane" zise el cu gura plină. "Dar aşa se întâmplă mereu. O ții minte pe Rebecca de la Datex? Putea să ajungă vicepreşedinte de firmă dacă nu s-ar fi decis să demisioneze şi să-şi facă familie".

Jim nu răspunse. Întotdeauna fusese mândru de atitudinea lui justă, evaluând oamenii după responsabilitate şi rezultate, nu după sex. Dar David Moss spunea oricui voia să-l asculte ce părere proastă are el despre noua politică a companiei cu privire la concediile de maternitate, în care se puteau lua 8 săptămâni de concediu plătit şi la întoarcere se garanta un post, deşi nu obligatoriu acelaşi de dinainte.

David se opri din mestecat şi făcu ochii mari. "Tu te gândeşti la Diane pentru postul ăsta?"

"Amândoi ştim că-l merită" se apără Jim. "Uite ce-i, nu pot s-o penalizez pe Diane pentru că o să aibă un copil. Dacă nu o promovez pe ea şi aduc pe altul din afară, ea va ajunge profund demotivată şi mi-e că o pierdem de tot".

David lăsă hamburgerul deoparte. "Cum ştii că mai vine înapoi? Va fi responsabilă acum de o familie şi prioritățile ei se vor schimba. În fond, ea a optat". Şterse o pată de grăsime de pe mânecă . "Şi nu poți să-ți permiți vreun dezastru la conformitate."

"Chiar că nu mi-am propus aşa ceva" recunoscu Jim.

"Noul director trebuie să aibă cunoştințe tehnologice, să ia decizii de ultimă clipă. Să spunem că o lună înainte de PL se constată emisii magnetice în afara standardelor, dar nu prea departe. Directorul trebuie să decidă dacă trimite produsul înapoi la inginerie să se mai lucreze la el sau îl lasă aşa cum este. Numai cineva care are la degetul mic valorile de spectru admisibile poate şti cât de stricte sunt agențiile când este vorba de emisii. Poate şansa este mare ca produsul cu emisii să se strecoare, dar poate că agențiile sunt atente exact în zona asta pentru că se interferează cu undele radio. Nu am expertiza să pornesc discuția asta. Tu o ai?"

"Diane o are" spuse Jim liniştit.

"Sigur, Diane este dintre cei mai buni! Dar nu ştii cât poți conta pe ea, când sau dacă vine înapoi. " David se descheie la nasturele de la cravată. "Dacă nu avem nici un talent disponibil în interior, trebuie să căutăm în altă parte. Ce zici despre Reg Stuart de la Vision sau Tom Wu de la Datex? Aud că amândoi adulmecă după un alt serviciu..."

Jim studia covorul mov, cu mâncarea uitată demult. O parte din el ar fi dorit să răsucească gâtul slab al lui David. Dar bunul simț îi spunea că se supără tocmai fiindcă omul are dreptate - cel puțin privind afacerea pe termen scurt.

"Să nu-mi spui că i-ai spus Dianei că o s-o recomanzi la CEM!" izbucni David. "Atunci se pune problema legalității, să ştii!".

"Nu, nu i-am spus încă nimic" zise Jim.

"Ai făcut bine. Gândeşte-te foarte serios la asta, pentru că trebuie să faci ce este bine pentru companie. Este produsul meu şi nu mai tolerez nici o greşeală!"

David îşi luă tava şi uşa se închise în urma lui cu zgomot. Jim era obişnuit cu stilul său "nimeni nu scapă viu" şi încerca să nu se indispună. Dar când s-a întors în birou tot la subiectul acesta se gândea, făcând liste imaginare cu argumentele pro şi contra.

Un ciocănit la uşă îl întrerupse din listare. Ştia înainte de a se deschide uşa că este Diane. Aştepta confruntarea de zile întregi. Dar când s-a aşezat la masa lui dezordonată, împingând un teanc de reviste ca să-şi facă loc, a înțeles că este şi mai supărată decât crezuse el. Netezindu-şi rochia de sarcină, Diane nici nu se mai osteni cu saluturile, ceea ce era ceva cu totul diferit de obişnuitele ei remarci.

"Ştim amândoi de ce mă aflu aici" zâmbi ea țeapăn. "Vreau să exprim limpede interesul meu pentru noul post de director. De fapt, am aşteptat toată săptămâna să spui ceva."

"Nu există nici o îndoială că eşti calificată

pentru post, Diane. Oricum, trebuie să trecem şi prin interviurile formale." Jim se simţi stânjenit la ultima propoziţie, el şi Diana fuseseră întotdeauna sinceri în trecut.

"Să vorbim direct. Bănuiesc că te cam îngrijorează concediul meu de maternitate. Dar mă voi întoarce la timp pentru lansarea lui Zeuss. Mă ştii, Jim - nu vreau s-o pierd!"

"Din păcate cele două luni înainte de lansare sunt critice. Noul director va trebui să ţină cele două departamente în termene şi să rezolve orice problemă rapid, înainte de a lua amploare"

"Ştiu, dar mai am patru luni bune de stat în noul post înainte de concediu. Şi să fii convins că o să mă asigur că departamentele sunt în formă bună, înainte de a pleca. M-am gândit mult şi l-aş propune pe Carl Mullikin să-şi asume responsabilităţile de conducere cât sunt eu plecată. I-ar da şi lui puţină experienţă şi....."

"Vrei să spui că el să fie director delegat?" Jim scuturâ din cap. "Carl are potenţial, dar nu este pregătit pentru aşa ceva. Când a condus comitetul provizoriu pentru proiectarea procedurii de testare anul trecut, echipa lui nu şi-a terminat munca la timp. Sincer, nu văd pe nimeni de pe aici care să conducă ambele departamente cât eşti plecată."

"Totuşi cred că departamentul meu poate îndeplini obligaţiile lui 100%. Cel de conformitate ajunge pe la 85%."

"Diane, 85% nu este suficient. Nu vrei să periclitezi lansarea, nu-i aşa?"

Privirea ei rămase fermă. "Nu, bineînţeles că nu. Dar sunt sigură că-ţi dai seama că nu sunt o persoană diferită doar pentru că voi avea un copil. Ataşamentul meu pentru excelenţă nu se schimbă. Capacitatea mea de execuţie nu se schimbă nici ea. Dacă un bărbat îşi ia concediu medical de urgenţă, nu-i iei dreptul la post, dacă este cel mai calificat! Jim, eu sunt persoana potrivită pentru postul ăsta."

Se sili s-o privească în ochi. "Ai putea să-ţi iei un concediu mai scurt? Să zicem 4 săptămâni în loc de 8?"

Diane privi în jos, întinzându-şi picioarele pe sub masă. "Voi lucra până la soroc, oricum, dar nu pot prevedea exact când vine copilul. Să fim sinceri, un concediu mai scurt este nerealist."

"Bine, atunci" încercă Jim să zâmbească prietenos. "Eşti în cursă, dar te avertizez că este o decizie grea pentru mine."

Diane îl mai privi o clipă şi plecă fără o vorbă. Jim începu să citească cele 17 mesaje sosite prin poşta electronică în ultima oră, dar era prea distras pentru a le trata cum trebuie. În cele din urmă se întoarse pe scaunul ergonomic, contemplând cealaltă aglomeraţie de trafic, cea de după-amiază.

De n-ar fi fost atâtea la mijloc. O lansare de succes putea să facă din Hunter o companie publică. Ca şi alţii din CEM care aveau acţiuni, Jim aproape că simţea pe limbă gustul succesului. Dacă va recomanda o persoană din afară tot dintr-un post de director, cu referinţe corespunzătoare, David Moss şi ceilalţi vor accepta cu uşurinţă.

Bineînţeles, chiar şi angajarea unei astfel de persoane ar lua două luni pentru mutare cel puţin, o lună până intră în CEM şi alte patru luni sau pe-acolo până învaţă complicaţiile procedurilor interne de la Hunter. Şi nu se ştie cum ar reacţiona personalul Dianei la aşa o schimbare. Totuşi acea persoană ar fi la îndemână 24 de ore pe zi dacă este cazul, în timpul celor două luni critice dinaintea lansării. Şi când se va întoarce Diana după 8 săptămâni chiar va putea să se descurce în îndatoriri manageriale atât de grele şi cu un copil mic?

De fapt, întotdeauna sunt multe în joc la o firmă ca Hunter Peripherals. Performanţele pe termen lung depind de menţinerea angajaţilor cheie, ca Diane, dar Jim are de atins şi obiective pe termen scurt. Cu bugetul în restrângere şi resurse umane subţiate, nu vede clar cum să se descurce pe timpul absenţei ei.

---

Sursa: Mock, C. & Bruno, A. (1994, ian.-feb.) The expectant executive and the endangered promotion. *Harvard Business Review*, pp 16 - 19.

1. Dacă aţi fi consultantul lui Jim Serra, ce sfat i-aţi da? Pe ce v-aţi baza?

2. Este rezonabilă convingerea Dianei că se va face faţă promovării, lansării lui Zeuss şi noului său rol de mamă? Ce sfat i-aţi da?

B.C.U. „M.EMINESCU" IAŞI
ŞTIINŢE ECONOMICE

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

B.C.U. „M.EMINESCU" IAŞI
ŞTIINŢE ECONOMICE

# GLOSAR

**Abordarea contextuală (Contingency approach).** O abordare a managementului care recunoaşte că nu există o singură cale corectă de a conduce şi că un stil de conducere potrivit depinde de cerinţele situaţiei concrete. (1)

**Acceptare (Compliance).** Conformarea la o normă socială determinată de dorinţa de a căpăta recompense sau de a evita pedepse.(9)

**Agenţi neutralizanţi ai leadership-ului (Neutralizers of leadership).** Factori prezenţi în cadrul profesional care reduc posibilităţile liderului de a exercita influenţă.(10)

**Agenţi de schimbare (Change agents).** Experţi în aplicarea cunoştinţelor ce aparţin ştiinţelor comportamentului, la diagnosticarea şi schimbarea organizaţiei.(17)

**Alianţă strategică (Strategic alliance).** Relaţii de cooperare activă între organizaţii separate din punct de vedere legal.(16)

**Ambiguitatea rolurilor (Role ambiguity).** Lipsa de claritate în ceea ce priveşte scopurile sau metodele aferente unui post.(8)

**Amplitudinea informaţiei (Information richness).** Capacitatea potenţială de informare şi transfer a unui mijloc de comunicare.(11)

**Angajamentul afectiv (Affective commitment).** Angajamentul bazat pe identificarea şi implicarea persoanei cu organizaţia.(9)

**Angajamentul de continuitate (Continuance commitment).** Angajamentul bazat pe costurile care pot fi implicate de părăsirea organizaţiei.(9)

**Angajamentul normativ (Normative commitment).** Angajamentul bazat pe o ideologie sau un sentiment de obligaţie faţă de o organizaţie.(9)

**Angajamentul organizaţional (Organizational commitment).** O atitudine care reflectă tăria legăturii dintre un angajat şi o organizaţie.(9)

**Apărarea perceptuală (Perceptual defense).** Tendinţa pe care o are sistemul perceptual de a apăra observatorul împotriva emoţiilor neplăcute.(4)

**Aria de control (Span of control).** Numărul de subordonaţi supravegheaţi direct de un superior ierarhic.(15)

**Ascultarea activă (Active listening).** O tehnică pentru îmbunătăţirea acurateţei recepţionării unei informaţii printr-o atenţie completă acordată emiţătorului.(11)

**Asprime (Harshness).** Tendinţa de a percepe activitatea celor apreciaţi ca fiind în mod special ineficace.(4)

**Aşteptarea (Expectancy).** Probabilitatea ca un anumit rezultat particular de ordinul întâi să poată fi atins.(6)

**Atitudine (Attitude).** O tendinţă emoţională stabilă în vederea unui răspuns consecvent la un obiect, situaţie, persoană sau categorie de oameni specifică.(5)

**Atribuirea (Attribution).** Procesul prin care asociem cauze sau motivaţii pentru a da o explicaţie comportamentului oamenilor.(4)

**Atribuiri situaţionale (Situational attributions).** Explicaţii ale comportamentului bazate pe situaţia sau mediul extern al actorului.(4)

**Atribuiri temperamentale (Dispositional attributions).** Explicaţii ale comportamentului bazate pe personalitatea sau intelectul actorului.(4)

**Autoconducerea (Self-management).** Utilizarea principiilor învăţării pentru dirijarea propriului comportament.(3)

**Automonitorizarea (Self-monitoring).** Măsura în care oamenii observă şi reglează aparenţa şi comportamentul lor în cadrul social şi în relaţiile umane.(3)

**Autonomia (Autonomy).** Libertatea de a-ţi programa propriile activităţi de muncă şi de a decide asupra procedurilor de realizare.(7)

BIBLIOTECA CENTRALĂ UNIVERSITY LIBRARY

**Autostima (Self-esteem).** Gradul în care o persoană se autoevaluează pozitiv.(3)

**Avocatul diavolului (Devil's advocate).** O persoană numită pentru a identifica şi a pune în discuţie slăbiciunile unor propuneri de planuri sau strategii.(12)

**Benchmarking (Benchmarking).** Proces sistematic de examinare a produselor, serviciilor şi proceselor de muncă ale firmelor care sunt recunoscute ca ilustrând cele mai bune practici de îmbunătăţire a organizaţiei.(7)

**Beneficiari (Stakeholders).** Persoane din interiorul sau exteriorul organizaţiei care potenţial pot fi afectate de deciziile organizaţionale.(13)

**Birocraţia (Bureaucracy).** Tipul ideal de organizaţie, după Weber, care include o linie de comandă strictă, reguli detaliate, specializare înaltă, putere centralizată, selecţie şi promovare pe bază de competenţă tehnică.(1)

**Blândeţe (Leniency).** Tendinţa de a percepe activitatea celor apreciaţi ca fiind în mod special bună.(4)

**Bonificaţie unică (Lump sum bonus).** Un drept salarial după merit care este acordat în întregime la o singură plată, nefiind inclus în salariul de bază.(7)

**Bursa noutăţilor (Grapevine).** Reţeaua de comunicare informală care există în fiecare organizaţie.(11)

**Campionii ideilor (Idea champions).** Oameni care recunosc o idee inovativă şi o conduc până la implementare.(17)

**Carieră (Career).** O succesiune evolutivă de activităţi profesionale şi poziţii profesionale pe care le atinge o persoană, precum şi atitudinile, cunoştinţele şi competenţele dezvoltate de-a lungul timpului.(18)

**Cariera externă (External career).** Succesiunea obiectivă de poziţii din care constă cariera cuiva.(18)

**Cariera internă (Internal career).** Interpretarea pe care o dă individul experienţelor profesionale obiective înţelese numai prin măsura subiectivă a evenimentelor externe.(18)

**Carisma (Charisma).** Capacitatea de a provoca o puternică loialitate şi devotament de la secondanţi şi astfel a avea un potenţial de exercitare a unei puternice influenţe printre aceştia.(10)

**Cel mai indezirabil coleg (Last preferred Co-Worker).** Un fost sau actual coleg cu care liderul a avut dificultăţi în terminarea unei lucrări.(10)

**Centralizarea (Centralization).** Măsura în care puterea decizională este localizată într-o anume parte a organizaţiei.(15)

**Cercetarea corelaţiei (Correlational research).** Cercetare care caută să măsoare precis variabilele şi examinează relaţiile dintre aceste variabile fără să introducă nici o schimbare în câmpul de cercetare.(2)

**Cercetarea experimentală (Experimental research).** Cercetare care schimbă sau manipulează o variabilă în condiţii controlate şi examinează consecinţele acestei manipulări asupra unei alte variabile.(2)

**Cercetarea prin observare (Observational research).** Cercetare care examinează activităţile naturale ale oamenilor în mediul organizaţional ascultând ceea ce spun şi privind ceea ce fac.(2)

**Chiulul social (Social loafing).** Tendinţa de a evita efortul fizic sau intelectual atunci când se realizează o sarcină de grup.(8)

**Circuitul ierarhic (Chain of command).** Linii de autoritate şi relaţii de raportare formală.(11)

**Coeziunea grupului (Group cohesiveness).** Gradul în care un grup este deosebit de atractiv pentru membrii săi.(8)

**Compartimentarea geografică (Geographic departmentation).** Unităţi relativ autonome livrează produsele sau serviciile organizaţiei în teritorii geografice specifice.(15)

**Compensarea (Compensation).** Folosirea capacităţii personale într-un anume domeniu pentru a echilibra eşecul din alt domeniu.(14)

**Complexitatea (Complexity).** Măsura în care o organizaţie împarte munca vertical, orizontal şi geografic.(15)

**Comportament civic organizaţional (Organizational citizenship behavior).** Comportament informal, voluntar, care contribuie la eficacitatea organizaţională.(5)

**Comportament organizaţional (Organizational behavior).** Atitudinile şi comportamentele indivizilor şi grupurilor în

organizații.(1)

**Comportamentul de pedeapsă al liderului (Leader punishment behavior).** Folosirea de către lider a admonestării sau a repartizării unor sarcini nefavorabile și abținerea activă de la măriri de salariu, promovări și alte recompense.(10)

**Comportamentul de recompensă al liderului (Leader reward behavior).** Prezentarea de către lider subordonatului a complimentelor, beneficiilor tangibile și tratamentului special meritat.(10)

**Comunicarea (Communication).** Procesul prin care se schimbă informații între emițător și receptor.(11)

**Comunicarea de jos în sus (Upward communication).** Fluxul de informații care circulă de la bază spre vârful organizației.(11)

**Comunicarea de sus în jos (Downward communication).** Fluxul de informații care circulă de la vârf spre baza organizației.(11)

**Comunicarea eficientă (Effective communication).** Apare atunci când oamenii potriviți primesc la timp informația potrivită.(11)

**Comunicarea nonverbală (Nonverbal communication).** Transmiterea mesajelor prin alt mijloc decât scrisul sau vorbitul.(11)

**Comunicarea orizontală (Horizontal communication).** Fluxul de informații care circulă între departamente sau unități funcționale, de obicei ca mijloc de coordonare a eforturilor.(11)

**Conflictul între roluri (Role conflict).** Mai multe roluri deținute de un ocupant de rol implică așteptări incompatibile.(8)

**Conflictul de rol interemițător (Intersender role conflict).** Doi sau mai mulți emițători de roluri asigură ocupantului unui rol așteptări incompatibile.(8)

**Conflictul de rol intraemițător (Intrasender role conflict).** Un singur emițător de roluri oferă așteptări incompatibile unui ocupant de rol.(8)

**Conflictul interpersonal (Interpersonal conflict).** Procesul care are loc atunci când o persoană, un grup sau un departament dintr-o organizație frustrează pe un altul de atingerea obiectivului propus.(14)

**Conflictul legat de rol (Role conflict).** Condiția de a fi pus în fața unor așteptări incompatibile față de rol.(8)

**Conflictul persoană-rol (Person-role conflict).** Pretențiile rolului solicită un comportament care este incompatibil cu personalitatea sau aptitudinile celui care ocupă rolul.(8)

**Congruența (Congruence).** Situația în care vorbele, gândurile, sentimentele și acțiunile unei presoane conțin, toate, același mesaj.(11)

**Considerația (Consideration).** Măsura în care un lider este abordabil și arată preocupare personală pentru subordonați.(10)

**Consolidarea (Reinforcement).** Procesul prin care stimulii întăresc comportamentele.(3)

**Consolidarea negativă (Negative reinforcement).** Îndepărtarea unui stimul care conduce la creșterea sau menținerea probabilității unui anumit comportament.(3)

**Consolidarea pozitivă (Positive reinforcement).** Aplicarea sau adăugarea unui stimul care crește sau menține probabilitatea unui anumit comportament.(3)

**Contextul cultural (Cultural context).** Informația culturală care înconjoară un episod de comunicare.(11)

**Contingențele strategice (Strategic contingencies).** Concept referitor la faptul că munca făcută de alte subunități este dependentă parțial de activitatea și rezultatele unei subunități cheie.(13)

**Coordonare (Coordination).** Procesul prin care se facilitează sincronizarea, comunicarea și feedback-ul între responsabilități.(15)

**Corectitudine procedurală (Procedural fairness).** Corectitudine care apare atunci când procesul utilizat pentru determinarea rezultatelor muncii este văzut ca rezonabil.(5)

**Corectitudinea distributivă (Distributive fairness).** Corectitudinea care apare atunci când oamenii primesc ceea ce ei

consideră că merită ca rezultat al muncii lor.(5)

**Costuri nerecuperabile (Sunk costs).** Pierderi permanente de resurse suferite ca urmare a unei decizii.(12)

**Crearea compartimentelor funcționale (Functional departmentation).** Angajații cu responsabilități și capacități înrudite îndeaproape sunt repartizați la un același compartiment.(15)

**Crearea compartimentelor hibride (Hybrid departmentation).** O structură bazată pe un amestec al sistemelor compartimentelor funcționale, pe produs, geografice sau pe client.(15)

**Crearea compartimentelor matriceale (Matrix departmentation).** Angajații rămân membri ai unui departament funcțional, raportând în același timp unui manager de produs sau de proiect.(15)

**Crearea compartimentelor pe produs (Product departmentation).** Compartimentele sunt formate pe baza unui anume produs, linie de produse sau de servicii.(15)

**Crearea rețelei de relații (Networking).** Stabilirea de relații bune cu membrii cheie ai organizației și/sau cu persoane din exterior, pentru atingerea scopurilor proprii.(13)

**Creativitatea (Creativity).** Producerea de idei noi, potențial utile.(17)

**Creditare de idiosincrazie (Idiosyncrasy credits).** Creditarea socială câștigată ca urmare a conformării de-a lungul timpului față de normele grupului, care permite devierea ocazională de la norme.(9)

**Cultură puternică (Strong culture).** O cultură organizațională caracterizată prin credințe, valori și ipoteze intense și cu tendința de a se răspândi.(9)

**Cultura organizațională (Organizational culture).** Credințele, valorile și ipotezele împărtășite care există într-o organizație.(9)

**Degradarea (Debasement).** O serie de experiențe de socializare destinate să umilească persoana și să-i reducă încrederea în sine.(9)

**Dependența de efect (Effect dependence).** Dependența de alții, ca urmare a capacității lor de a ne acorda recompense sau pedepse.(9)

**Dependența de informații (Information dependence).** Dependența de informații primite de la alții referitoare la modul în care gândim, simțim și acționăm.(9)

**Dependența de resurse (Resource dependence).** Dependența organizațiilor de intrările din mediu, cum ar fi capitalul, materia primă și resursele umane.(16)

**Deplasarea (Displacement).** Direcționarea sentimentelor de furie către o sursă sigură, care înlocuiește exprimarea lor acolo unde pot fi pedepsite.(14)

**Dezghețarea (Unfreezing).** Perceperea stării de lucruri existente ca fiind nesatisfăcătoare.(17)

**Dezvoltarea organizațională (Organizational development).** Un efort planificat și continuu de a schimba organizațiile spre a fi mai eficiente și mai umane.(17)

**Diagnostic (Diagnosis).** Colecție sistematică de informații relevante pentru abordarea schimbării.(17)

**Diferențierea (Differentiation).** Predispoziția managerilor din departamente separate de a avea viziuni diferite în termeni de obiective, ritm de lucru și stil în relațiile interpersonale.(15)

**Difuzia (Diffusion).** Procesul prin care inovația se mișcă printr-o organizație.(17)

**Directorate întrețesute (Interlocking directorates).** Situația existentă când o singură persoană activează ca director în două sau mai multe consilii directoriale.(16)

**Discipol (Apprentice).** Un tânăr, numit uneori și protejat, care are un mentor.(18)

**Disonanța cognitivă (Cognitive dissonance).** O senzație de tensiune pe care o simțim atunci când anumite cunoștințe sunt contradictorii sau nepotrivite unele cu altele.(5)

**Distanța față de putere (Power distance).** Gradul în care membrii societății acceptă o distribuție inegală a puterii.(5)

**Diversitatea aptitudinilor (Skill variety).** Posibilitatea de a efectua o diversitate de activităţi legate de muncă utilizând diferite aptitudini şi talente.(7)

**Diversitatea forţei de muncă (Workforce diversity).** Diferenţele printre angajaţi şi candidaţi la angajare în caracteristici cum ar fi sexul, rasa, religia, mediul cultural, abilitatea fizică şi orientarea sexuală.(4)

**Echipe de lucru autoconduse (Self-managed work teams).** Grupuri de lucru care au şansa de a realiza sarcini stimulatoare sub o supraveghere redusă.(8)

**Echipele multifuncţionale (Cross-functional teams).** Grupuri de lucru care adună oameni cu specialităţi funcţionale diferite pentru a inventa proiecte sau livra mai bine un produs sau un serviciu.(8)

**Efecte de contrast (Contrast effects).** Percepţia candidatului curent este afectată de candidaţii care au fost intervievaţi înainte, conducând la o exagerare a diferenţelor între candidaţi.(4)

**Efectul "la fel ca mine" (Similar-to-me effect).** Un evaluator face aprecieri mai favorabile despre oamenii care sunt similari cu el din punctul de vedere al pregătirii sau atitudinilor.(4)

**Efectul actor-observator (Actor-observer effect).** Înclinarea actorilor şi a observatorilor de a vedea diferit cauzele comportamentului actorului.(4)

**Efectul de întâietate (Primacy effect).** Tendinţa unui observator de a avea încredere în indiciile timpurii sau în prima impresie.(4)

**Efectul de ancorare (Anchoring effect).** Ajustarea inadecvată a estimărilor ulterioare celei iniţiale care serveşte drept ancoră.(12)

**Efectul de cocoloşire (Mum effect).** Tendinţa de a evita comunicarea ştirilor proaste celorlalţi.(11)

**Efectul de halo (Halo effect).** Evaluarea unui individ din punctul de vedere al unei trăsături sau caracteristici tinde să denatureze evaluările pentru alte trăsături sau caracteristici.(4)

**Efectul de prospeţime (Recency effect).** Tendinţa unui observator de a avea încredere în cele mai recente indicii sau în ultima impresie.(4)

**Efectul Hawthrone (Hawthorne effect).** Un răspuns favorabil al subiecţilor unui experiment organizaţional care este rezultatul unui factor diferit de variabila independentă care este manipulată formal.(2)

**Epuizarea (Burnout).** Starea avansată de oboseală, depersonalizarea, reducerea sentimentului de realizare personală a celor care lucrează cu oamenii.(14)

**Eroarea de atribuire fundamentală (Fundamental attribution error).** Tendinţa de a supraaccentua explicaţiile temperamentale ale comportamentului în defavoarea explicaţiilor situaţionale.(4)

**Escaladarea angajamentului (Escalation of commitment).** Tendinţa de a investi resurse suplimentare într-un curs evident eşuat al acţiunii.(12)

**Etică (Ethics).** Reflecţii sistematice asupra consecinţelor morale ale deciziilor.(13)

**Evitarea incertitudinii (Uncertainty avoidance).** Măsura în care oamenii se simt neconfortabil în situaţii nesigure şi ambigue(5)

**Extincţia (Extinction).** Abandonarea graduală a comportamentului ca urmare a încetării consolidării.(3)

**Fabricarea reacţiei (Reaction formation).** Exprimarea într-un mod total contrar propriilor sentimente.(14)

**Factori de stres (Stressors).** Evenimente sau condiţii de mediu care au potenţialul de a induce stres.(14)

**Feedback (Feedback).** Informaţiile pe care le primeşte cineva despre eficacitatea muncii sale.(7)

**Feedback la 360 de grade (360 degree feedback).** Evaluarea performanţelor care foloseşte ca date de intrare evaluările persoanei respective făcute de şefi, subordonaţi, colegi, beneficiari şi cumpărători.(11)

**Feedback-ul sondajelor (Survey feedback).** Colectarea datelor de la membrii organizaţiei cu stipularea feedback-ului rezultatelor.(17)

**Filtrarea (Filtering).** Tendinţa de a dilua ori a opri un mesaj aflat în curs de transmitere.(11)

**Formalizarea (Formalization).** Concept care se referă la măsura în care rolurile de muncă sunt detaliat definite de către organizație.(15)

**Formarea spiritului de echipă (Team building).** Un efort de a mări eficiența echipelor profesionale prin îmbunătățirea proceselor interpersonale şi prin clarificarea obiectivelor şi a rolurilor.(17)

**Forța (Force).** Efortul direcționat spre rezultate de ordinul întâi.(6)

**Forța nevoii de creştere (Growth need strenght).** Gradul în care oamenii doresc să-şi satisfacă nevoi de ordin superior prin desfăşurarea muncii lor.(7)

**Gândirea în grup (Groupthink).** Capacitatea presiunii grupului de a altera eficiența mentală, testarea realității şi judecata morală a grupurilor de decizie.(12)

**Gradul de rutină tehnologică (Technological routineness).** Măsura în care excepțiile şi problemele afectează sarcina convertirii intrărilor în ieşiri.(16)

**Grup (Group).** Doi sau mai mulți oameni care interacționează interdependent pentru a realiza un scop comun.(8)

**Grup de control (Control group).** Un grup de subiecți ai cercetării care nu au fost expuşi tratamentului experimental.(2)

**Grupuri de interese (Interest groups).** Organizații sau terțe părți, altele decât competitorii direcți care au propriile interese în modul de conducere a organizației.(16)

**Grupuri electronice (Electronic groups).** Grupuri de decizie ai căror membri sunt legați electronic, fără interacțiune față în față.(12)

**Grupuri formale de lucru (Formal work groups).** Grupuri care sunt stabilite de către organizații în ideea de a facilita realizarea scopurilor organizaționale.(8)

**Grupuri informale (Informal groups).** Grupuri care apar pe cale naturală ca răspuns la interesele comune ale membrilor organizației.(8)

**Grupuri operative (Task forces).** Grupuri destinate anume rezolvării problemelor de coordonare ivite între compartimente.(15)

**Identificarea (Identification).** Conformarea față de o normă socială determinată de perceperea celor care o promovează ca fiind atractivi sau similari cu noi.(9)

**Identitatea sarcinii (Task identity).** Gradul în care un post implică realizarea unei activități de muncă complete, de la început şi până la sfârşit.(7)

**Ierarhia Maslow a necesităților umane (Maslow's hierarchy of needs).** O teorie ierarhică a motivației, pe cinci nivele, care susține că nevoia nesatisfăcută de nivel inferior are cel mai mare potențial motivațional.(6)

**Imitarea (Modeling).** Procesul de copiere a comportamentului celorlalți.(3)

**Importanța sarcinii (Task significance).** Impactul pe care îl are munca asupra altor oameni.(7)

**Incertitudine de mediu (Environmental uncertainity).** O condiție care există când mediul extern este vag, dificil de diagnosticat şi imprevizibil.(16)

**Indicii de consecvență (Consistency cues).** Indicii de atribuire care reflectă cât de consecvent se angajează persoana într-un anumit comportament de-a lungul timpului.(4)

**Indicii de consens (Consensus cues).** Indicii de atribuire care reflectă comportamentul persoanei comparat cu al celorlalți.(4)

**Indicii de specificitate (Distinctiveness cues).** Indicii de atribuire care reflectă măsura în care o persoană se angajează într-un anumit comportament într-o varietate de situații.(4)

**Individualism/Colectivism (Individualistic vs. collective).** Societățile individualiste subliniază independența, inițiativa individuală şi intimitatea. Culturile colectiviste favorizează interdependența şi loialitatea față de familie sau clan.(5)

**Inovația (Innovation).** Procesul de dezvoltare şi implementare a ideilor noi într-o organizație.(17)

**Instrumentalitatea (Instrumentality).** Probabilitatea ca un rezultat de ordinul întâi să fie urmat de un rezultat particular de

ordinul doi.(6)

**Integrare (Integration).** Procesul prin care se obţine coordonarea între compartimente diferenţiate.(15)

**Integrarea verticală (Vertical integration).** Strategia de preluare formală a controlului surselor organizaţionale de aprovizionare şi distribuţie.(16)

**Integratori (Integrators).** Membri organizaţionali cu misiunea permanentă de a facilita coordonarea între compartimente.(15)

**Interdependenţa în cartel (Pooled interdependence).** Situaţia în care subunităţile organizaţionale sunt dependente de resursele generate şi puse în comun de celelalte subunităţi, fiind altminteri relativ independente.(16)

**Interdependenţa reciprocă (Reciprocal interdependence).** Un considerabil joc în comun şi feedback reciproc trebuie să se producă între unităţile care desfăşoară o muncă, pentru a reuşi cum se cuvine.(16)

**Interdependenţa secvenţială (Sequential interdependence).** Situaţia în care subunităţile organizaţionale sunt dependente de resursele generate de unităţi care le preced în secvenţa de lucru.(16)

**Interdependenţa tehnologică (Technological interdependence).** Gradul în care subunităţile organizaţiei depind una de alta pentru resurse - materii prime sau informaţii.(16)

**Internalizarea (Internalization).** Conformarea la o normă socială care este determinată de acceptarea sinceră a credinţelor, valorilor şi atitudinilor care sunt la baza normei.(9)

**Intrări (Inputs).** Orice lucru la care oamenii renunţă, pe care îl oferă sau îl tranzacţionează cu organizaţia lor în schimbul rezultatelor.(5)

**Intuiţia (Intuition).** Identificare şi rezolvare a problemelor bazată pe o educaţie sistematică şi experienţă care localizează problema într-o reţea de informaţii achiziţionate anterior.(1)

**Ipoteza (Hypothesis).** O exprimare formală a relaţiei aşteptate între două variabile.(2)

**Ipoteza "performanţa determină satisfacţia" ("Performance causes satisfaction"hypothesis).** O presupunere cum că realizarea unei performanţe înalte conduce la o înaltă satisfacţie în muncă.(5)

**Ipoteza "satisfacţia determină performanţa"("Satisfaction causes performance"hypothesis).** O presupunere cum că o înaltă satisfacţie în muncă conduce la o înaltă performanţă.(5)

**Îmbogăţirea muncii (Job enrichment).** Conceperea postului în aşa fel încât să crească motivaţia intrinsecă şi calitatea vieţii legate de muncă.(7)

**Împărţirea câştigurilor (Profit sharing).** Un program de stimulare salarială de grup bazat pe îmbunătăţirea productivităţii sau a activităţii asupra căreia forţa de muncă are un anumit control.(7)

**Împărţirea postului (Job sharing).** Un program de lucru alternativ în care doi angajaţi cu program redus îşi împart un post cu program întreg.(7)

**Împuternicirea (Empowerment).** Acordarea către oameni a autorităţii, oportunităţii şi motivaţiei pentru a lua iniţiativa şi a rezolva problemele organizaţionale.(7,13)

**Încadrarea (Framing).** Aspecte ale prezentării informaţiei despre o problemă, prezumate de către decidenţi.(12)

**Înclinaţia pentru confirmare (Confirmation bias).** Tendinţa de a căuta informaţii care sunt conforme cu propria definiţie sau soluţie a problemei.(12)

**Înclinaţia spre autofavorizare (Self-serving bias).** Tendinţa de a lua asupra noastră rezultatele favorabile şi de a refuza responsabilitatea pentru eşecuri.(4)

**Încrederea (Reliability).** Un indiciu al consecvenţei răspunsurilor unui subiect al cercetării.(2)

**Învăţarea (Learning).** O schimbare relativ permanentă în potenţialul comportamental care apare ca urmare a practicii sau experienţei.(3)

**Jalonarea abilităţilor (Skill benchmarking).** Procesul de identificare a nivelelor de competenţă cerute pentru posturile cheie dintr-un domeniu.(18)

**Jargon (Jargon).** Limbaj specializat folosit de deţinătorii unui anumit loc de muncă sau membrii unei anumite organizaţii.(11)

**Leadership (Leadership).** Influenţa pe care anumiţi indivizi o exercită asupra atingerii obiectivelor altora, într-un context organizaţional.(10)

**Leadership participativ (Participative leadership).** Implicarea subordonaţilor în luarea deciziilor legate de muncă.(10)

**Leadership transformaţional (Transformational leadership).** Punerea la dispoziţia secondanţilor a unei noi viziuni care să instile o reală angajare.(10)

**Lider de misiune (Task leader).** Lider care este interesat de îndeplinirea misiunii prin organizarea celorlalţi, planificarea strategiei şi divizarea muncii.(10)

**Lider socio-emoţional (Social-emotional leader).** Lider care este interesat de reducerea tensiunilor, aplanarea conflictelor, rezolvarea dezacordurilor şi menţinerea moralului.(10)

**Limbajul corpului (Body language).** Comunicarea nonverbală care se transmite prin mişcări ale corpului şi expresii faciale ale emiţătorului, precum şi prin poziţionarea fizică a acestuia faţă de receptor.(11)

**Locul controlului (Locus of control).** Un set de convingeri ale indivizilor despre forţele exterioare sau interioare, care le controlează comportamentul.(3)

**Machiavelism (Machiavelism).** Un set de convingeri cinice despre natura umană, moralitate şi legitimitatea folosirii oricărei tactici pentru atingerea scopurilor personale.(13)

**Managementul (Management).** Arta de a face ca lucrurile să se realizeze în organizaţii prin intermediul celorlalţi.(1)

**Managementul ştiinţific (Scientific management).** Sistemul lui Frederick Taylor de utilizare a cercetării pentru a determina gradul optim de specializare şi de standardizare a sarcinilor de muncă. (1)

**Managementul calităţii totale (Total quality management-TQM).** O încercare sistematică de a realiza îmbunătăţirea continuă a calităţii produselor şi/sau serviciilor organizaţiilor.(1,7,17)

**Managementul prin obiective (Management by Objectives-MBO).** Program managerial detaliat, sistematic, continuu destinat facilitării stabilirii obiectivelor, a realizării acestora şi a dezvoltării angajaţilor.(7)

**Maximizarea (Maximization).** Alegerea alternativei cu cea mai mare valoare aşteptată.(12)

**Mecanisme de apărare (Defense mechanisms).** Eforturi psihologice de a reduce anxietatea asociată cu stresul.(14)

**Mediul extern (External environment).** Evenimente şi condiţii din jurul organizaţiei care îi influenţează activităţile.(16)

**Mentor (Mentor).** O persoană mai în vârstă şi cu o poziţie mai înaltă în organizaţie care acordă unui tânăr o atenţie specială, dându-i sfaturi şi creându-i oportunităţi.(18)

**Mişcarea relaţiilor umane (Human relations movement).** O critică a managementului clasic şi a birocraţiei, care susţinea stiluri manageriale mai participative şi orientate spre nevoile salariaţilor.(1)

**Modelul "solicitări faţă de control" în cadrul postului (Job demand-job control model).** Un model care susţine că posturile promovează stres intens când au solicitări mari, dar oferă puţine posibilităţi de control asupra deciziilor profesionale.(14)

**Modelul comportamental de tip A (Type A behavior pattern).** Un model de personalitate care include agresivitate, ambiţie, spirit de competiţie, ostilitate, nerăbdare şi sentimentul că timpul presează imperios.(14)

**Modelul echilibrului întrerupt (Punctuated equilibrium model).** Un model al dezvoltării grupului care descrie modul în care grupurile care au termene sunt afectate de prima lor întâlnire şi de către tranziţia crucială din punctul de mijloc.(8)

**Modificarea comportamentului organizaţional (Organizational behavior modification).** Utilizarea sistematică a principiilor învăţării pentru a influenţa comportamentul organizaţional.(3)

**Motivaţia (Motivation).** Măsura în care un efort persistent este dirijat pentru realizarea unui scop.(6)

**Motivaţia extrinsecă (Extrinsic motivation).** Motivaţia care provine din mediul de muncă extern sarcinii; de obicei este aplicată de alţii.(6)

**Motivaţia intrinsecă (Intrinsic motivation).** Motivaţia care provine din relaţia directă între lucrător şi sarcină; este de obicei autoaplicată.(6)

**Negociere (Negotiation).** Un proces decizional între părţi interdependente care nu împărtăşesc preferinţe identice.(14)

**Negocierea distributivă (Distributive negotiation).** Negociere de tip câştig/pierdere în care o cantitate fixă de valori este divizată între părţi.(14)

**Negocierea integrativă (Integrative negotiation).** Negociere de tip câştig/câştig care pleacă de la prezumţia că soluţionarea problemei comune poate multiplica valorile ce se cuvin fiecărei părţi.(14)

**Nevoia de afiliere (Need for affiliation).** O dorinţă puternică de a stabili şi menţine relaţii personale amicale, compatibile.(6)

**Nevoia de putere (Need for power).** O dorinţă puternică de a-i influenţa pe ceilalţi, având un impact mare şi făcând impresie.(6)

**Nevoia de realizare (Need for achievement).** O dorinţă puternică de a executa bine sarcini provocatoare.(6)

**Norme (Norms).** Aşteptările colective pe care membrii unităţilor sociale le au cu privire la comportamentul lor, unii faţă de alţii.(8)

**Normele vârstei (Age norms).** Aşteptări sociale generale legate de comportamentul adecvat pentru o persoană de o vârstă dată.(18)

**Obiective de rang superior (Superordinate goals).** Rezultate atractive care pot fi atinse doar prin colaborare.(8,14)

**Observarea directă (Direct observation).** Cercetarea prin observare în care cercetătorul observă comportamentul organizaţional fără să participe la activitatea studiată. (2)

**Observarea prin participare (Participant observation).** Cercetare în care cercetătorul devine un membru activ al unităţii organizaţionale pe care o studiază.(2)

**Ocolirea conflictului (Avoiding).** Un stil de management al conflictelor caracterizat de capacitate redusă de afirmare a intereselor proprii şi cooperare slabă cu cealaltă parte.(14)

**Organizaţie înaltă (Tall organization).** O organizaţie cu relativ multe niveluri ierarhice de autoritate.(15)

**Organizaţie plată (Flat organization).** O organizaţie cu relativ puţine niveluri ierarhice de autoritate.(15)

**Organizaţii (Organizations).** Invenţii sociale destinate realizării unor scopuri comune prin efort de grup.(1)

**Organizaţii reţea (Network organization).** Legături între organizaţii specializate care pentru coordonare se bizuie foarte mult pe mecanismele pieţei.(15)

**Orientarea carierei (Career orientation).** Tiparul relativ stabil al talentelor, valorilor, atitudinilor şi activităţilor ocupaţionale.(18)

**Participarea la profit (Profit sharing).** Intoarcerea unei părţi din profit la angajaţi sub forma unei bonificaţii cash sau a unei suplimentări a fondului de pensii.(7)

**Percepţia (Perception).** Procesul prin care interpretăm ceea ce simţim pentru a asigura o ordonare şi o semnificaţie mediului înconjurător.(4)

**Performanţa (Performance).** Măsura în care un membru al unei organizaţii contribuie la realizarea obiectivelor organizaţiei.(6)

**Personalitatea (Personality).** Setul relativ stabil de caracteristici psihologice care influenţează modul în care individul interacţionează cu mediul său.(3)

**Pierderi de proces (Process losess).** Dificultăţi în funcţionarea grupului provenite din problemele legate de motivarea şi coordonarea unor grupuri mai mari.(8)

**Plata cu bucata (Piecerate).** Sistem conform căruia muncitorii individuali sunt plătiţi cu o anumită sumă de bani pentru fiecare unitate de produs pe care o realizează.(7)

**Politica uşilor deschise (Open door policy).** Posibilitatea oferită angajaţilor de a comunica direct cu un manager fără a

parcurge circuitul ierarhic.(11)

**Politici organizaţionale (Organizational politics).** Urmărirea interesului propriu într-o companie, inclusiv atunci când acesta nu corespunde obiectivelor organizaţionale.(13)

**Portari (Gatekeepers).** Persoane care traversează graniţele organizaţiei spre a importa noi informaţii, a le interpreta pentru uzul local şi a le disemina.(17)

**Portofoliul de abilităţi ale carierei (Career skills portfolio).** Suma abilităţilor, capacităţilor şi cunoştinţelor ocupaţionale.(18)

**Prezentările preliminare realiste (Realistic job previews).** Furnizarea, pentru solicitanţii unui post, a unui tablou echilibrat, realist, al aspectelor negative şi pozitive ale postului.(9)

**Problemă (Problem).** Un hiatus perceput între starea de lucruri existentă şi cea dorită.(12)

**Problemă bine structurată (Well-structured problem).** O problemă pentru care starea existentă este clară, starea dorită este clară iar modul de trecere de la o stare la alta este destul de evident.(12)

**Problemă structurată impropriu (Ill-structured problem).** O problemă pentru care stările reală şi dorită sunt neclare iar metoda de a ajunge la starea dorită este necunoscută.(12)

**Procese organizaţionale (Organizational processes).** Activităţile sau munca pe care organizaţia trebuie să o îndeplinească pentru a crea rezultate pe care clienţii interni şi externi le apreciază.(17)

**Procesul decizional (Decision making) .** Procesul prin care se dezvoltă angajarea faţă de un anume curs al acţiunii.(12)

**Program cu interval fix (Fixed interval schedule).** Un program de consolidare parţială în care între un răspuns consolidat şi momentul disponibilităţii următoarei consolidări apare o anumită perioadă de timp *fixă*.(3)

**Program cu interval variabil (Variable interval schedule).** Un program de consolidare parţială în care între răspunsul consolidat şi ocazia unei noi consolidări apare o perioadă de timp *variabilă*.(3)

**Program cu raţie fixă (Fixed ratio schedule).** Un program de consolidare parţială în care trebuie să existe un număr fix de răspunsuri între un răspuns consolidat şi disponibilitatea următoarei consolidări.(3)

**Program cu raţie variabilă (Variable ratio schedule).** Un program de consolidare parţial în care trebuie să existe un număr variabil de răspunsuri între un răspuns consolidat şi disponibilitatea următoarei consolidări.(3)

**Programul de lucru flexibil (Flex-time).** Un program de lucru alternativ în care orele de sosire şi de plecare de la serviciu sunt flexibile.(7)

**Programe de stimulare salarială (Wage incentive plans).** Diverse sisteme de legare a retribuţiei de performanţă în cazul posturilor direct productive.(7)

**Programul (Program).** Mod standardizat de rezolvare a unei probleme.(12)

**Proiecţia (Projection).** Tendinţa pe care o au observatorii de a atribui celorlalţi propriile gânduri şi sentimente.(4,14)

**Punctul de vedere clasic (Classical viewpoint) .** O viziune timpurie asupra managementului care argumenta în favoarea unei înalte specializări a muncii, coordonare intensivă şi proces decizional centralizat.(1)

**Puterea (Power).** Capacitatea de a influenţa pe alţii aflaţi într-o stare de dependenţă.(13)

**Puterea de coerciţie (Coercive power).** Puterea derivată din folosirea pedepsei şi ameninţării.(13)

**Puterea de expertiză (Expert power).** Puterea derivată din accesul la anumite informaţii sau a unei expertize apreciate în organizaţie.(13)

**Puterea de recompensare (Reward power).** Puterea derivată din capacitatea de a produce efecte pozitive şi de a le preveni pe cele negative în interacţiunea sa cu ţinta puterii. (13)

**Puterea de referinţă (Referent power).** Puterea derivată din atragerea simpatiei celorlalţi.(13)

**Puterea legitimă (Legitimate power).** Puterea derivată din poziţia sau postul unei persoane într-o organizaţie.(13)

**Puterea subunităţilor (Subunit power).** Gradul de putere deţinut de diferite subunităţi ale organizaţiei, cum ar fi

departamentele.(13)

**Raţionalitate limitată ( Bounded rationality).** Concept conform căruia, deşi încearcă să acţioneze raţional, oamenii sunt limitaţi în capacitatea lor de a căpăta şi procesa informaţii.(12)

**Raţionalitatea prefectă (Perfect rationality).** O strategie de decizie care este complet informată, perfect logică şi orientată spre câştigul economic.(12)

**Raţionalizarea (Rationalization).** Atribuirea de motive social acceptabile acţiunilor cuiva.(14)

**Reacţii la stres (Stress reactions).** Consecinţele comportamentale, psihologice şi fiziologice ale stresului.(14)

**Reîngheţarea (Refreezing).** Situaţia care apare când nou formatele comportamente, atitudini sau structuri devin aspecte permanente ale organizaţiei.(17)

**Reducerea de personal (Downsizing).** Reducerea intenţionată a dimensiunii forţei de muncă cu scopul de a îmbunătăţi eficacitatea sau eficienţa organizaţională.(15)

**Reengineering (Reenginering).** Reproiectarea radicală a proceselor organizaţionale pentru a obţine îmbunătăţiri majore în termeni ca timp, costuri, calitate sau servicii.(17)

**Reprimarea (Repression).** Prevenirea conştientizării ideilor ameninţătoare.(14)

**Responsabilitatea difuză (Diffusion of responsibility).** Abilitatea membrilor grupurilor de a împărţi povara consecinţelor negative ale deciziilor slabe.(12)

**Restrângerea de productivitate (Restriction of productivity).** Limitarea artificială a rezultatelor muncii ce poate apărea în condiţiile programelor de stimulare salarială.(7)

**Retribuirea bazată pe calificare (Skill based pay).** Un sistem în care oamenii sunt plătiţi în concordanţă cu numărul de calificări pe care le-au dobândit.(7)

**Reţea socială (Social network).** Un grup de colegi, subordonaţi şi superiori care oferă informaţii generale despre ce se întâmplă în organizaţie, sfaturi specifice pentru îndeplinirea lucrărilor şi feedback despre consecinţele diferitelor strategii adoptate în carieră.(18)

**Rezistenţa (Resistance).** Absenţa, manifestată sau nu, a sprijinului acordat de membrii organizaţiei eforturilor în vederea schimbării.(17)

**Rezultate (Outcomes).** Factori pe care organizaţiile îi distribuie angajaţilor în schimbul eforturilor lor.(5)

**Rol de legătură (Liaison role).** O persoană care este desemnată să asigure coordonarea între comportamentul propriu şi un altul.(15)

**Rolurile (Roles).** Poziţii în cadrul grupurilor cărora le este ataşat un set de comportamente aşteptate.(8)

**Rolurile de reprezentare (Boundary roles).** Poziţii în care membrilor organizaţiei li se cere să interacţioneze cu membrii altor organizaţii sau cu publicul.(14)

**Sancţiunea (Punishment).** Aplicarea unui stimul potrivnic ca urmare a unui anume comportament şi care este proiectat să scadă probabilitatea acelui comportament.(3)

**Sarcini aditive (Additive tasks).** Sarcini în care performanţa grupului este dependentă de suma performanţelor membrilor individuali ai grupului.(8)

**Sarcini conjunctive (Conjunctive tasks).** Sarcini în care performanţa grupului este limitată de către performanţa celui mai slab membru al grupului.(8)

**Sarcini disjunctive (Disjunctive tasks).** Sarcini în care performanţa grupului este dependentă de performanţa celui mai bun membru al grupului.(8)

**Satisfacţia în muncă (Job satisfaction).** O colecţie de atitudini pe care le au lucrătorii referitor la munca lor.(5)

**Satisfacerea (Satisficing).** Stabilirea unui nivel adecvat de acceptabilitate pentru soluţia unei probleme şi scanarea soluţiilor până la găsirea uneia care atinge acest nivel.(12)

**Săptămâna de lucru comprimată (Compressed workweek).** Un program alternativ în care angajaţii lucrează mai puţin

decât cele cinci zile normale de muncă pe săptămână, dar totalizează numărul normal de ore săptămânal.(7)

**Scheme de plată după merit (Merit pay plans).** Sisteme care încearcă să lege salariul de performanţă în cazul muncilor intelectuale.(7)

**Schimbarea (Change).** Implementarea unui program sau plan pentru a deplasa o organizaţie şi/sau membrii ei spre o stare mai mulţumitoare.(17)

**Schimbarea în favoarea conservatorismului (Conservative shift).** Tendinţa grupurilor de a lua decizii mai puţin riscante decât media riscului susţinut iniţial de membrii săi.(12)

**Schimbarea în favoarea riscului (Risky shift).** Tendinţa grupurilor de a lua decizii mai riscante decât media riscului susţinut iniţial de membrii săi.(12)

**Sisteme de propuneri (Suggestion systems).** Programe destinate să intensifice comunicarea de jos în sus prin solicitarea unor idei ale angajaţilor în legătură cu îmbunătăţirea muncii.(11)

**Sisteme deschise (Open systems).** Sisteme care îşi iau intrările din mediul extern, transformă o parte din ele şi le trimit înapoi ca ieşiri de sistem.(16)

**Sistemul compartimentelor pe clienţi (Customer departmentation).** Concept conform căruia unităţi relativ autonome livrează produse sau servicii unui grup specific de clienţi.(15)

**Socializarea (Socialization).** Procesul prin care oamenii învaţă normele şi rolurile care sunt necesare pentru a-şi îndeplini îndatoririle din cadrul unui grup sau al unei organizaţii.(9)

**Sondajul printre angajaţi (Employee survey).** Chestionar anonim care dă posibilitatea angajaţilor să-şi declare atitudinile şi opiniile sincere despre organizaţie şi practicile acesteia.(11)

**Stabilirea obiectivelor (Goal setting).** O tehnică motivaţională care utilizează scopuri specifice, stimulatoare şi acceptabile şi care asigură feedback pentru îmbunătăţirea activităţii.(7)

**Stadiile carierei (Career stages).** Tipare generale ale progreselor, obligaţiilor esenţiale şi schimbărilor din activităţile rolului profesional.(18)

**Stadiile vieţii biosociale (Biosocial life stages).** Perioade alternante de stabilitate şi tranziţie, cu teme predictibile care au fundament în factori psihologici şi biologici ca şi în tipurile de aşteptări sociale.(18)

**Statutul (Status).** Rangul, poziţia socială sau prestigiul acordat membrilor grupului.(8)

**Stereotipizarea (Stereotyping).** Tendinţa de a generaliza referitor la oamenii dintr-o categorie socială şi de a ignora variabilitatea lor.(4)

**Stilul îndatoritor (Accommodating).** Un stil de management al conflictelor în care cineva cooperează cu oponentul, fără să-şi susţină interesul propriu.(14)

**Stilul colaborativ (Collaborating).** Un stil de management al conflictelor care maximizează atât impunerea interesului propriu, cât şi cooperarea.(14)

**Stilul competitiv (Competing).** Un stil de management al conflictelor care maximizează impunerea interesului propriu şi minimizează cooperarea.(14)

**Stilul concesiv (Compromise).** Un stil de management al conflictelor care combină în doze medii impunerea interesului propriu şi cooperarea.(14)

**Stimularea conflictelor (Conflict stimulation).** O strategie de mărire a conflictului pentru a motiva schimbarea.(14)

**Strategia (Strategy).** Procesul prin care conducerea caută să facă faţă constrângerilor şi oportunităţilor care apar în mediul organizaţiei.(16)

**Stres (Stress).** O reacţie psihologică la solicitările inerente ale factorilor de stres care are potenţialul de a face o persoană să se simtă tensionată şi anxioasă.(14)

**Structura organizaţională (Organizational structure).** Modul în care o organizaţie îşi împarte munca în sarcini specifice şi realizează coordonarea acestora.(15)

**Structurarea (Initiating structure).** Gradul în care un lider se concentrează asupra atingerii obiectivelor de activitate a

grupului.(10)

**Structuri mecaniciste (Mechanistic structures).** Structuri organizaţionale caracterizate prin înălţime, specializare, centralizare şi formalizare.(15)

**Structuri organice (Organic structures).** Structuri organizaţionale caracterizate prin aplatizare, descentralizare, specializare şi formalizare reduse.(15)

**Studiile Hawthorne (Hawthorne studies).** Cercetările desfăşurate la uzina Hawthrone a firmei Western Electric în anii '20 şi '30 care au ilustrat modul în care procesele psihologice şi sociale afectează productivitatea şi adaptarea la muncă.(1)

**Subculturi (Subcultures).** Culturi mai mici care se dezvoltă în cadrul unei culturi organizaţionale mai mari, care sunt bazate pe diferenţe în ceea ce priveşte instruirea, ocupaţia sau scopurile diverselor departamente.(9)

**Subiectivitatea cognitivă (Cognitive biases).** Tendinţa de a acumula şi procesa informaţii într-un mod expus greşelii.(12)

**Substituenţi pentru leadership (Substitutes for leadership).** Factori în mediul de muncă care pot lua locul unui leadership activ, făcându-l redundant.(10)

**Supraîncărcarea cu informaţii (Information overload).** Receptarea a mai multor informaţii decât este necesar pentru o decizie eficientă.(12)

**Supraîncărcarea rolului (Role overload).** Solicitarea ca prea multe îndatoriri să fie duse la bun sfârşit într-un timp prea scurt.(14)

**Şocul realităţii (Reality shock).** O experienţă tulburătoare provocată de disparitatea dintre aşteptările nerealiste şi situaţia cu care se confruntă în primul lor serviciu.(18)

**Tacticile de influenţare (Influence tactics).** Tactici folosite pentru a converti puterea în influenţă concretă asupra altora.(13)

**Tehnica de brainstorming (Brainstorming).** Încercarea de a creşte numărul soluţiilor creative alternative prin concentrarea mai degrabă pe generarea decât pe evaluarea ideilor.(12)

**Tehnica de grup nominal (Nominal group technique).** O tehnică structurată pentru procesele decizionale de grup, în care ideile sunt generate fără interacţiune şi apoi evaluate sistematic în grup.(12)

**Tehnica Delphi (Delphi technique).** O metodă de a pune laolaltă un mare număr de judecăţi experte folosind o serie de chestionare din ce în ce mai rafinate.(12)

**Tehnica electronică de brainstorming (Electronic brainstorming).** Folosirea tehnologiei computerizate pentru îmbunătăţirea practicilor tradiţionale de brainstorming.(12)

**Tehnologia (Technology).** Activităţile, echipamentul şi cunoştinţele necesare pentru a transforma intrările organizaţionale în ieşirile dorite.(16)

**Tehnologia informatică avansată (Advanced information technology).** Generarea, agregarea, înmagazinarea, modificarea şi transmiterea rapidă a informaţiilor care a devenit posibilă prin apariţia computerelor.(16)

**Tendinţa de nivelare (Central tendency).** Tendinţa de a include majoritatea celor apropiaţi în categorii de performanţă de nivel mediu.(4)

**Teoria aşteptărilor (Expectancy theory).** O teorie procesuală conform căreia motivaţia este determinată de rezultatele pe care oamenii le aşteaptă să apară ca urmare a acţiunilor lor la locul de muncă.(6)

**Teoria ancorelor carierei (Theory of career anchors).** Cinci tipare distincte de talente, scopuri nevoi şi valori în percepţie proprie, care apar în urma primelor experienţe profesionale: competenţă tehnică/funcţională, competenţă managerială, siguranţă, autonomie şi creativitate.(18)

**Teoria contingenţei (Contingency Theory).** Teoria lui Fred Fiedler care afirmă că asocierea între orientarea liderului şi eficienţa grupului depinde de măsura în care situaţia favorizează exercitarea influenţei.(10)

**Teoria discrepanţei (Discrepancy theory).** O teorie care afirmă că satisfacţia în muncă îşi are originea în discrepanţa dintre rezultatele dorite ale muncii şi rezultatele care sunt percepute că au fost obţinute.(5)

**Teoria echităţii (Equity theory).** O teorie care afirmă că satisfacţia în muncă îşi are originea în compararea intrărilor pe care cineva le investeşte într-un post cu rezultatele pe care acesta le primeşte în comparaţie cu intrările şi rezultatele unei

B.C.U. "MIHAIL KOGĂLNICEANU"

alte persoane sau grup.(5,6)

**Teoria ERD (ERG theory).** O teorie a motivației bazată pe nevoi, constituită din trei nivele ierarhice (existență, relații, dezvoltare) și care permite mișcarea în sus și în jos în cadrul ierarhiei.(6)

**Teoria necesităților a lui McClelland (McClelland's theory of needs) .** O teorie a motivației bazată pe nevoi care subliniază condițiile în care anumite nevoi conduc la modele particulare ale motivației.(6)

**Teoria rutei spre obiectiv (Path-Goal Theory).** Teoria care se interesează de situațiile în care diverse comportamente ale liderilor sunt cele mai eficiente.(10)

**Teoria tipurilor de carieră (Theory of career types).** Teoria lui John Holland care identifică șase tipare distincte de orientare în carieră: convențional, artistic, realist, social, întreprinzător și investigativ.(18)

**Teorii procesuale (Process theories).** Teorii motivaționale care specifică detaliile asupra modului în care apare motivația.(6)

**Teoriile bazate pe nevoi (Need theories).** Teorii motivaționale care precizează categoriile de nevoi pe care le au oamenii și condițiile în care ei vor fi motivați să-și satisfacă aceste nevoi într-un mod care să contribuie la performanță.(6)

**Teoriile personalității implicite (Implicit personality theories).** Teorii personale pe care le au oamenii despre caracteristicile de personalitate care se potrivesc împreună.(4)

**Trăsături principale (Central traits).** Caracteristici personale ale unei persoane țintă care se bucură de un interes particular din partea observatorului.(4)

**Trăsături (Traits).** Caracteristici personale ale individului cuprinzând caracteristici fizice, abilitate intelectuală și personalitate.(10)

**Valabilitatea (Validity).** Un indiciu al măsurii în care o măsurătoare reflectă într-adevăr ceea ce se presupune că măsoară.(2)

**Valența (Valence).** Valoarea așteptată a rezultatelor muncii, gradul în care acestea sunt atractive sau neatractive.(6)

**Valori (Values).** O tendință generală de a prefera anumite stări de lucruri în comparație cu altele.(5)

**Variabila dependentă (Dependent variable).** Într-un experiment, variabila care este de așteptat să varieze ca urmare a manipulării variabilei independente.(2)

**Variabila independentă (Independent variable).** Variabila care este manipulată sau schimbată într-un experiment.(2)

**Viziunea post-factum (Hindsight).** Tendința de a revedea procesul decizional folosit pentru a găsi ceea ce a fost făcut bine sau greșit.(12)

**Zvon (Rumor).** O convingere neverificată aflată în circulație generală.(11)

B.C.U. „M.EMINESCU" IAȘI
ȘTIINȚE ECONOMICE

# REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

## REFERINȚE
### *Capitolul 1*


1. **Sursele includ** Lavin, D. (1993, February 9). GM accuses NBC of rigging test crash of pickup truck on 'Dateline' program. *Wall Street Journal*, p. A3 (first quote); Jensen, E., Lavin, D., & Templin, D. (1993, February 11). How GM one-upped an embarrassed NBC on staged news event. *Wall Street Journal*, pp. A1, A7 (second quote); Alter, J. (1993, March 8). On the ropes at NBC News. *Newsweek*, p. 49; Faison, S. (1993, March 20). 3 dismissals reported at NBC News. *New York Times*.
2. Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-146.
3. Peters, T. (1990, Fall). Get innovative or get dead. *California Management Review*, 9-26.
4. Porter, L. W., & McKibbin, L. E. (1988). *Management education and development: Drift or thrust into the 21st century?* New York: McGraw-Hill, p. 324.
5. Wren, D. (1987). *The evolution of management thought* (3rd ed.). New York: Wiley.
6. **Pentru un rezumat al lucrării lor şi al referinţelor relevante,** *vezi:* Wren, 1987.
7. Taylor, F. W. (1967). *The principles of scientific management*. New York: Norton.
8. Weber, M. (1974). *The theory of social and economic organization* (A. M. Henderson & T. Parsons, Transl.). New York: Free Press.
9. **Vezi** Wren, 1987.
10. Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press; Wrege, C. D., & Greenwood, R. G. (1986). The Hawthorne studies. **În** D. A. Wren & J. A. Pearce II (Eds.), Papers dedicated to the development of modern management. Academy of Management.
11. Argyris, C. (1957). *Personality and organization*. New York: Harper.
12. Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
13. Gouldner, A. W. (1954). *Patterns of industrial bureaucracy*. New York: Free Press.
14. Selznick, P. (1949). *TVA and the grass roots: A study in the sociology of formal organizations*. Berkeley: University of California Press.
15. Johns, G. (1993). Constraints on the adoption of psychology-based personnel practices: Lessons from organizational innovation. *Personnel Psychology*, 46, 569-592; Abrahamson, F.. (1991). Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*, 16, 586-612.
16. Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work. New York: Harper & Row. See also Mintzberg, H. (1994, Fall). Rounding out the manager's job. *Sloan Management Review*, 11 - 26.
17. **Vezi:** Kraut, A. I., Pedigo, P. R., McKenna, D. D., & Dunnette, M. D. (1989, November). The role of the manager: What's really important in different management jobs. *Academy of Management Executive*, 286-293; Gibbs, B. (1994). The effects of environment and technology on managerial roles. *Journal of Management*, 20, 581-604.
18. Luthans, F., Hodgetts, R. M., & Rosenkrantz, S. A. (1988). *Real managers*. Cambridge, MA: Ballinger.
19. Kotter, J. P. (1982). *The general managers*. New York: The Free Press.
20. Simon, H. A. (1987, February). Making management decisions: The role of intuition and emotion. *Academy of Management Executive*, 57-64; Isenberg, D. J. (1984, November - December). How senior managers think. *Harvard Business Review*, 80-90. **Vezi şi** Sims, H. P., Jr., & Gioia, D. A. (Eds.) (1986). *The thinking organization: Dynamics of organizational social cognition*. San Francisco: Jossey-Bass.
21. Hofstede, G. (1993, February). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, 81-94.
22. Laabs, J. J. (1993, April). Business growth driven by staff development. *Personnel Journal*, 120-135.
23. Crawford, M. (1993, May). The new office etiquette. *Canadian Business*, 22 - 31.
24. Jackson, S. E., & Alvarez, E, B. (1992). Working through diversity as a strategic imperative în S. E. Jackson (Ed.), *Diversity in the workplace: Human resources initiatives*. New York: Guilford.
25. Shellenbarger, S. (1993, September 3). Work-force study finds loyalty is weak, divisions of race and gender are deep. *Wall Street Journal*, pp. B 1, B2.
26. Fisher, A. B. (1991, November 18). Morale crisis. *Fortune*, 70-80.
27. Rigon, J. E. (1992, November 2). Lack of communication burdens restructurings. *Wall Street Journal*, p. B1.
28. **Vezi:** Bureau of Business Practice. (1992). *Profiles of Malcolm Baldrige Award winners*. Boston: Allyn and Bacon.


## REFERINȚE
### *Capitolul 2*


1. Sutton, R. I. (1991). Maintaining norms about expressed emotions: The case of bill collectors. *Administrative Science Quarterly*, 36, 245-268.
2. Lupton, T. (1963). *On the shop floor*. Oxford: Pergamon.
3. Bensman, J., & Gerver, I. (1963). Crime and punishment in the factory: The function of deviancy in maintaining the social system. *American Sociological Review*, 28, 588-598.
4. Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
5. Ragins, B. R., &, Cotton, J. L. (1993). Gender and willingness to mentor in organizations. *Journal of Management*, 19, 97-111.
6. Ivancevich, J. M., & Lyon, H. L. (1977). The shortened workweek: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 62, 34-37.
7. Sutton, R. I. & Rafaeli, A. (1988). Untangling the relationship between displayed emotions and organizational sales: The case of convenience stores. *Academy of Management Journal*, .3 1, 461-487.

8. Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker.* Cambridge, MA: Harvard University Press; Greenwood, R. Cr. & Wrege, C. D. (1986). The Hawthorne studies **în** D. A. Wren & J. A. Pearce II (Eds.), Papers dedicated to the development of moden management. The Academy of Management.
9. Adair, J. G. (1984). The Hawthorne effect: A reconsideration of the methodological artifact. *Journal of Applied Psychology*, 69, 334-345.
10. **Vezi:** Academy of Management. (1992). The Academy of Management code of ethical conduct. *Academy of Management Journal*, 35, 1135-1142; Lowman, R. L. (Ed.). (1985) *Casebook on ethics and standards for the practice of psychology in organizations.* College Park, MD: Society for Industrial and Organizational Psychology.

## REFERINȚE
### *Capitolul 3*

1. **Sursele includ:** Foster, P. (1993). Towers of debt: The rise and fall of the Reichmanns. Toronto: Key Porter; Hylton, R. D. (1993, May 17). The man who blew $10 billion. *Fortune,* 92-95; Babad, M. & Mulroney, C. (1989). Campeau: The building of an empire. Toronto: Doubleday Canada; Loomis, C. J. (1990, June 18). The biggest looniest deal ever. *Fortune*, 48-72.
2. **Pentru o prezentare a teoriei învățării operante, vezi** Honig, W. K., & Staddon, J. E. R. (Eds.). (1977). *Handbook of operant behavior.* Englewood Cliff NJ: Prentice-Hall. **Pentru o prezentare a teoriei învățării sociale, vezi** Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
3. Fuchsberg, G. (1990, December 19). Now you know what we know about how most writers write. *Wall Street Journal*, p. B1.
4. (1972). Performance audit, feedback, and positive reinforcement. Training and Development Journal, 26, 8-13; (1973, Winter). At Emery Air Freight: Positive reinforcement boosts performance. *Organizational Dynamics*, 41-50.
5. O'Hara, K., Johnson, C. M., & Beebr, T. A. (1985). Organizational behavior management in the private sector: A review of empirical research and recommendations for further investigation. *Academy of Management Review*, 10, 848-864.
6. Pedalino, E., & Gamboa, V. U. (1974). Behavior modification and absenteeism: Intervention in one industrial setting. *Journal of Applied Psychology*, 59, 694-698.
7. Komaki, J., Barwick, K. D. & Scott, L. R. (1978). A behavioral approach to occupational safety: Pinpointing and reinforcing safe performance in a food manufacturing plant. *Journal of Applied Psychology*, 63, 434-445. **Pentru un studiu similar, vezi:** Haynes, R. S., Pine, R. C., & Fitch, H G. (1982). Reducing accident rates with organizational behavior modification. *Academy of Management Journal*, 25, 407-416.
8. Luthans, F., & Kreitner, R. (1985). *Organizational behavior modification and beyond: An operant and social learning approach.* Glenview, IL: Scott, Foresman; Mans, C. C., &, Sims, H. P., Jr. (1981). Vicarious learning: The influence of modeling on organizational behavior. *Academy of Management Review,* 6, 105-113.
9. Bandura, 1986; Goldstein, A. P., R Sorcher, M. (1974). *Changing supervisor behavior.* New York: Pergamon.
10. Luthans, E, & Kreitner, R. (1975). *Organizational behavior modification.* Glenview, IL: Scott, Foresman.
11. **Totuși sunt necesare mai multe cercetări pentru a stabili extinderea în organizații. Vezi:** Arvey, R. D., & Ivancevich, J. M. (1980). Punishment in organizations: A review, propositions, and research suggestions. *Academy of Management Review*, 5, 123-132.
12. **Pedepsirea în fața altora poate fi eficientă în condiții limitate. Vezi:** Trevino, L K. (1992). The social effects of punishment in organizations: A justice perspective. *Academy of Management Review*, 17, 647-676.
13. Organ, D. W., & Hamner, W. C. (1982). *Organizational behavior: An applied psychological approach* (Revised ed.). Plano, TX: Business Publications.
14. **Vezi:** Parmerlee, M. A., Near, J. P., &, Jensen, T. C. (1982). Correlates of whistle-blowers' perceptions of organizational retaliation. *Administrative Science Quarterly,* 27, 17-34.
15. Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (1980). Self-management as substitute for leadership: A social learning theory perspective. *Academy of Management Review*, 5, 361-367; Hackman, J. R. (1986). The psychology of self-management in organizations *în* M. S. Pollack & R. Perloff (Eds.), *Psychology and work.* Washington, DC: American Psychological Association.
16. Kanfer, F. H. (1980). Self-management methods **în** F. H. Kanfer & A. P. Goldstein (Eds.), *Helping people change: A textbook of methods* (2nd ed.). New York: Pergamon.
17. Luthans & Kreitner, 1985; Manz & Sims, 1980.
18. Frayne, C., & Latham, G. (1987). Application of social learning theory to employee self-management of attendance. *Journal of Applied Psychology,* 72, 387-392.
19. Moses, S. (1991, November). Personality tests come back in I / O. *APA Monitor,* p. 9.
20. Adler, S., & Weiss, H. M. (1988). Recent developments in the study of personality and organizational behavior *în* C. L. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology.* New York: Wiley.
21. Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417-440; Hogan, R. T. (1991). Personality and personality measurement **în** M. D. Dunette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 2). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press; Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, I-26.
22. Tett, R. P., Jackson, D. N., & Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology,* 44, 703-742; Hough, L. M. et al. (1990). Criterion-related validities of personality constructs and the effect of response distortion on those validities. *Journal of Applied Psychology*, 75, 581-595.
23. Barrick & Mount, 1991.
24. Ones, D. S., Viswesvaran, C., & Schmidt, F. L. (1993). Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: findings and implications for personnel selection and theories of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 679-703.

25. Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1993). Autonomy as a moderator of the relationship between the big five personality dimensions and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 111-118.
26. Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external controls of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80 (Whole no. 609).
27. Szilagyi, A. D., & Sims, H. P., Jr. (1975). Locus of control and expectancies across multiple organizational levels. *Journal of Applied Psychology*, 60, 638-640.
28. Szilagyi, A. D., Sims, H. P., Jr., & Keller, R. T. (1976). Role dynamics, locus of control, and employee attitudes and behavior. *Academy of Management Journal*, 19, 259-276.
29. Miller, D., Kets de Vries, M. F. R., Toulouse, J. M. (1982).. Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure, and environment. *Academy of Management Journal*, 25, 237-253.
30. Andrisani, P. J., & Nestel, G. (1976). Internal-external control as contributor to and outcome of work experience. *Journal of Applied Psychology*, 61, 156-165.
31. **Pentru date despre locul controlului şi stres, vezi** Andersen C. R. (1977). Locus of control, coping behaviors, and performance in a stress setting: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 62, 446-451. **Pentru date despre planificarea carierei vezi:** Thornton, G. C., III. (1978). Differential effects of career planning on internals and externals. *Personnel Psychology*, 31, 471-476.
32. Blau, G. (1993). Testing the relationship of locus of control to different performance dimensions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 125-138.
33. Spector, P. E. (1982). Behavior in organizations as a function of employees' locus of control. *Psychological Bulletin*, 91, 482-497.
34. Snyder, M. (1987). *Public appearances/private realities: The psychology of self-monitoring*. New York: W. H. Freeman.
35. Snyder, 1987.
36. Caldwell, D. F., & O'Reilly, C. A., III. (1982). Boundary spanning and individual performance: The impact of self-monitoring. *Journal of Applied Psychology*, 67, 124-127.
37. Ellis, R. J., Adamson, R. S., Deszca, G., & Cawsey, T. F. (1988). Self-monitoring and leader emergence. *Small Group Behavior*, 19, 312-324; Zaccaro, S. J., Foti, R. J., & Kenny, D. A. (1991). Self-monitoring and trait-based variance in leadership: An investigation of leader flexibility across multiple group situations. *Journal of Applied Psychology*, 76, 308-315.
38. Brockner, J. (1988). *Self-esteem at work: Research, theory, and practice*. Lexington, MA: Lexington.
39. Brockner, 1988.
40. Pierce, J. L., Gardner, D. G., Dunham, R. B., & Cummings, I. L. (1993). Moderation by organization-based self-esteem of role condition-employee response relationships. *Academy of Management Journal*, 36, 271-288.
41. Knight, P. A., & Nadel, J. I. (1986). Humility revisited: Self-esteem, information search, and policy consistency. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38, 196-206.
42. Brockner, 1988.
43. Tharanou, P. (1979). Employee self-esteem: A review of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 15, 1-29; Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 32, 622-648.
44. Pierce et al., 1993.

## REFERINŢE
### *Capitolul 4*

1. **Sursele includ** Kelly, E. P., Young, A. O., & Clark, L. S. (1993, March-April). Sex stereotyping in the workplace: A manager's guide. *Business Horizons*, 23-29; Lewin, T. (1990, May 16), Partnership in firm awarded to victim of sex bias. *New York Times*, pp. A1, A20; Youngstrom, N. (1990, July). Hopkins wins lawsuit against ex-employer. *APA Monitor*, p. 34.
2. Cox, T., Jr. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice*. San Francisco: Berrett- Koehler.
3. Zahra, S. A., & Chaples, S. S. (1993, May). Blind spots in competitive analysis. *Academy of Management Executive*, 7-28.
4. Bruner, J. S. (1957). On perceptual readiness. *Psychological Review*, 64, 123-152.
5. Warr, P. B., & Knapper, C. (1968). *The perception of people and events*. London: Wiley.
6. Eagly, A. H., Ashmore, R. D., Makhijani, M. G., & Longo, L. C. (1991). What is beautiful is good, but...: A meta- analytic review of research on the physical attractiveness stereotype. *Psychological Bulletin*, 110, 109-128.
7. Stone, E. F., Stone, D. L., & Dipboye, R. L. (1992). Stigmas in organizations: Race, handicaps, and physical unattractiveness **în** K. Kelley (Ed.), *Issues, theory and research in industrial organizational / psychology*. New York: Elsevier.
8. See Krzystofiak, F., Cardy, R., & Newman, J. E. (1988). Implicit personality and performance appraisal: The influence of trait inferences on evaluations of behavior. *Journal of Applied Psychology*, 73, 515-521.
9. Fiske, S. T. (1993). Social cognition and social perception. *Annual Review of Psychology*, 44, 155-194.
10. Secord, P. F., Backman, C. W., & Slavitt, D. R. (1976). *Understanding social life: An introduction to social psychology*. New York: McGraw-Hill. **Pentru detaliere, vezi** Wilder, D. A. (1986). Social categorization: Implications for creation and reduction of intergroup bias. *Advances in Experimental Social Psychology*, 19, 291-349.
11. Dion, K. L., & Schuller, R. A. (1991). The Ms. stereotype: Its generality and its relation to managerial and marital status stereotypes. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 23, 25-40.
12. **Pentru o discuţie mai completă, vezi:** Falkenberg, L, (1990). Improving the accuracy of stereotypes within the workplace. *Journal of Management*, 26, 107-118.

13. Kelley, H. H. (1972). Atribution in social interaction. In E. E. Jones et al. (Eds.), *Attribution: Perceiving the causes of behavior.* Morristown, NJ: General Learning Press. **Pentru un model de atribuire integrativ, vezi:** Medcof, J. W. (1990). PEAT: An integrative model of attribution processes. *Advances in Experimental Social Psychology*, 23, 111-209.
14. Baron, R. A., Byrne, D., & Griffitt, W. (1974). *Social psychology: Understanding human interaction.* Boston: Allyn and Bacon.
15. **Această discuţie despre părtinire în atribuire se bazează pe:** Fiske, S. T., & Taylor, S, E. (1984). Social cognition. Reading, MA: Addison-Wesley.
16. Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process. *Advances in Experimental Social Psychology*, 10, 173-220; Jones, E. E. (1979). The rocky road from acts to dispositions. *American Psychologist*, .34, 107-1 17.
17. Mitchell, T. R., & Kalb, L. S. (1982). Effects of job experience on supervisor attributions for a subordinate's poor performance. *Journal of Applied Psychology*, 67, 181-188.
18. Watson, D. (1982). The actor and the observer: How are their perceptions of causality divergent ? *Psychological Bulletin*, 92, 682-700.
19. Sonnenfeld, J. (1981). Executive apologies for price fixing: Role biased perceptions of causality. *Academy of Management Journal*, 24, 192-198; Waters, J. A. (1978, Spring). Catch 20.5. Corporate morality as an organizational phenomenon. *Organizational Dynamics*, 2-19.
20. Tetlock, P. E. (1985). Accountability: The neglected social context of judgment and choice. *Research in Organizational Behavior*, 7, 297-332; Greenwald, A. G. (1980). The totalitarian ego: Fabrication and revision of personal history. *American Psychologist*, 35, 603-618.
21. Pyszczynski, T., & Greenberg, J. (1987). Toward an integration of cognitive and motivational perspectives on social inference: A biased hypothesis-testing model. *Advances in Experimental Social Psychology*, 20, 197-340.
22. **Această secţiune se bazează pe:** Jackson, S. E., & Alvarez, E. B. (1992). Working through diversity as a strategic imperative **în** S. E. Jackson (Ed.), *Diversity in the workplace: Human resources initiatives.* New York: Guilford Press.
23. Cox, 1993; Cox, T., Jr. (1991, May). The multicultural organization. *Academy of Management Executive*, 34-47.
24. Hartley, E. L. (1946). Problems in prejudice. New York: King's Crown Press
25. Cox, T., Jr., & Nkomo, S. M. (1990). Invisible men and women: A status report on race as a variable in organization behavior research. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 419-431; Alderfer, C. P., & Thomas, D. A. (1988). The significance of race and ethnicity for organizational behavior **în** C. L. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology.* New York: Wiley.
26. Sharpe, R. (1993, September 14). Losing ground. *Wall Street Journal*, pp. A1, 12, 13.
27. Brenner, O. C., Tomkiewicz, J., & Stevens, G. E. (1991). The relationship between attitudes toward women and attiudes toward blacks in management positions. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 8 (2), 80-89.
28. Cox, 1993.
29. Greenhaus, J. H., & Parasuraman, S. (1993). Job performance attributions and career advancement prospects: An examination of gender and race effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 273-297.
30. Powell, G. N. (1992). The good manager: Business students' stereotypes of Japanese managers versus stereotypes of American managers. *Group & Organizational Management*, 17, 44-56.
31. Schein, V. E. (1975). Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. Journal of Applied Psychology, 60, 340-344; Brenner, O. C., Tomkiewicz, J., & Schein, V. E. (1989). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics revisited. *Academy of Management Journal*, 32, 662-669; Heilman, M. E., Block, C. J., Martell, R. F., & Simon, M. C. (1989). Has anything changed? Current characterizations of men, women, and managers. *Journal of Applied Psychology*, 74, 935-942.
32. Brenner et al., 1989.
33. Rosen, B., & Jerdee, T. H. (1974). Influence of sex role stereotypes on personnel decisions. *Journal of Applied Psychology*, 59, 9-14.
34. Cohen, S. L., & Bunker, K. A. (1975). Subtle effects of sex role stereotypes on recruiters' hiring decisions. Journal of Applied Psychology, 60, 566-572. **Vezi şi:** Rose, G. L., & Andiappan, P. (1978). Sex effects on managerial hiring decisions. *Academy of Management Journal*, 21, 104-112.
35. Parasuraman, S., & Greenhaus, J. H. (1993). Personal portrait: The life-style of the woman manager **în** E. A. Fagenson (Ed.), *Women in management: Trends, issues, and challenge in managerial diversity.* Newbury Park, CA: Sage.
36. Tosi, H. L., & Einbender, S. W. (1985). The effects of the type and amount of information in sex discrimination research: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 28, 712-723.
37. **Pentru analiză, vezi:** Latham, G. P., Skarlicki, D., Irvine, D., & Siegel, J. P. (1993). The increasing importance of performance appraisals to employee effectiveness in organizational settings in North America **în** C. L.Cooper & I. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology.* New York: Wiley. **Pentru un studiu reprezentativ, vezi:** Pulakos, E. D., White, L. A., Oppler, S. A., & Borman, W. C, (1989). Examination of race and sex effects on performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 74, 770-780.
38. Fiske, S. T., Beroff, D. N., Borgida, E., Deaux, K., & Heilman, M. E. (1991). Use of sex stereotyping research in Price Waterhouse v. Hopkins. *American Psychologist,* 46, 1049-1060.
39. Sackett, P. R., DuBois, C. L. Z., & Noe, A. W. (1991). Tokenism in performance evaluation: The effects of work group representation on male-female and white-black differences in performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 76, 263-267.
40. Rosen, B., & Jerdee, T. H. (1976). The nature of job-related. age stereotypes. *Journal of Applied Psychology*, 61, 180-183. **Vezi şi:** Gibson, K. J., Zerbe, W. J., & Franken, R. E. (1992). Job search strategies for older job hunters: Addressing employers' perceptions. *Canadian Journal of Counselling*, 26, 166-176.
41. Gibson et al., 1992.

42. McEvoy, G. M., & Cascio, W. F. (1989). Cumulative evidence of the relationship between employee age and job performance. *Journal of Applied Psychology* 74, 11-17. For a broader review on age see Rhodes, S. R. (1983). Age related differences in work attitudes and behavior. *Psychological Bulletin*, 93, 328-367.
43. Rosen, B., & Jerdee, T. H. (1976). The influence of age stereotypes on managerial decisions. *Journal of Applied Psychology*, 61, 428-432. **Vezi şi** Dietrick, E. J., & Dobbins, G. J. (1991). The influence of subordinate age on managerial actions: An attributional analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 367-377.
44. Falkenberg, 1990; Fiske et al., 1991.
45. Cox, 1991, p. 40.
46. Shea, G. F (1992, December). Learn how to treasure differences. *HRMagazine*, 34 - 37.
47. Caudron, S. (1993, April). Training can damage diversity efforts. *Personnel Journal*, 51-62.
48. Caudron, 1993.
49. McDaniel, M. A., Whetzel, D. L., Schmidt, F. L., & Maurer, S. D. (1994). The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79, 599-616; Wiesner, W. H., & Cronshaw, S. F. (1988). A meta-analytic investigation of the impact of interview format and degree of structure on the validity of the employment interview. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 275-290.
50. Hakel, M. D. (1982). Employment interviewing **în** K. M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), *Personnel management*. Boston: Allyn and Bacon.
51. Hakel, 1982; Dipboye, R. L. (1989). Threats to the incremental validity of interviewer judgments **în** R. W. Eder & G. R. Ferris (Eds.), *The employment interview: Theory, research, and practice*. Newbury Park, CA: Sage.
52. Hollmann, T. D. (1972). Employment interviewers' errors in processing positive and negative information. *Journal of Applied Psychology*, 56, 130-134.
53. Rowe, P. M. (1989). Unfavorable information in interview decisions **în** R. W. Eder & G. R. Ferris (Eds.), *The employment interview: Theory, research, and practice*. Newbury Park, CA: Sage.
54. Schmitt, N. (1976). Social and situational determinants of interview decisions: Implications for the employment interview. *Personnel Psychology*, 29, 70-101; Maurer, T. J., & Alexander, R. A. (1991). Contrast effects in behavioral measurement: An investigation of alternative process explanations. *Journal of Applied Psychology*, 76, 3-10; Maurer, T. J., Palmer, J. K., & Ashe, D. K. (1993). Diaries, checklists, evaluations, and contrast effects in measurement of behavior. *Journal of Applied Psychology*, 78, 226-231.
55. **Pentru o analiză a literaturii despre interviuri şi alte motive, vezi:** Harris, M. M. (1989). Reconsidering the employment interview: A review of recent literature and suggestions for future research. *Personnel Psychology*, 42, 691-726.
56. Cooper, W. H. (1981). Ubiquitous halo. Psychological Bulletin, 90, 218-244 Balzer, W. K., & Sulsky, L. M. (1992). Halo and performance appraisal research: A critical examination. *Journal of Applied Psychology*, 77, 975-985;
Murphy, K. R., Jako, R. A., & Anhalt, R. L. (1993). Nature and consequences of halo error: A critical analysis. *Journal of Applied Psychology*, 78, 218-225
57. Kingstrom, P. D., & Bass, A. R. (1981). A critical analysis of studies comparing behaviorally anchored rating scales (BARS) and other rating formats. *Personnel Psychology*, 34, 263-289; Landy, F. J., & Farr, J. L. (1983). The measurement of work performance. New York: Academic Press.
58. Crino, M. D., White, M. C., & De Sanctis, G. L (1981). A comment on the dimensionality and reliability of the women as managers scale (WAMS). *Academy of Management Journal*, 24, 866-876.
59. Owen, C. L., & Todor, W. D. (1993, March-April). Attitudes toward women as managers: Still the same. *Business Horizons*, 12-16.
60. Brenner et al, 1991.

## REFERINȚE
### *Capitolul 5*

1. **Sursele includ**: Bulkeley, W. M. (1994, June 14). Ben & Jerry's is looking for Ben's successor. *Wall Street Journal*, pp. B1, B9; Laabs, J. J. (1992, November). Ben & Jerry's caring capitalism. *Personnel Journal*, 50-57; Castell, J. (1990, September). Finding the right fit. HRMagazine, 38-41; Seligman, D. (1991, June 3). Ben & Jerry save the world, *Fortune*, 247 248; Hiatt, F. (Date unknown). Spitting out the chunks... *Washington Post*.
2. Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International differences in* work-related values. Beverly Hills, CA: Sage, p. 19.
3. Spranger, E. (1928). *Types of men*. New York: Stechat.
4. Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
5. Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its *relationship* to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74, 424-432.
6. Judge, T. A., & Bretz, R. D., Jr. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77, 261-271.
7. Black, J. S., & Mendenhall, M. (1990). Cross-cultural training effectiveness: A review and theoretical framework for future research. *Academy* of *Management Review*, 15, 113-136.
8. MOW International Research Team. (1987). *The meaning of working*. London: Academic Press.
9. Hofstede, 1980. **Pentru o analiză critică a acestei lucrări, vezi** Dorfman, P. W., & Howell, J, P. (1989). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. *Advances in International Comparative Management*, 3, 127-150.
10. Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill; Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16 (4), 4-21.

11. Hofstede, G. (1984). The cultural relativity of the quality of life concept. *Academy of Management Review*, 9, 389-398; Hofstede, G. (1993, February). Cultural constraints in management theories. *Academy* of *Management Executive*, 81-94.
12. Lazar, E. (1993, February). Values must blend in overseas operations. *Personnel Journal*, 67-70.
13. Young, S. M. (1992). A framework for successful adoption and performance of Japanese manufacturing practices in the United States. *Academy of Management Review*, 17, 677-700.
14. Basadur, M. (1992, May), Managing creativity: A Japanese modeL *Academy of Management Executive*, 29-42.
15. Laabs, J. J. (1993, August). How Gillette grooms global talent. *Personnel Journal*, 64-75.
16. Staff reporter. (1992, December 30). Korea's biggest firm teaches junior execs strange foreign ways. *Wall Street Journal*, pp. 1, 4.
17. Jones, E. E., & Gerard, H. B. (1967). *Foundations of social psychology*. New York: Wiley.
18. **Rezumate accesibile ale acestei lucrări pot fi găsite în** Middlebrook, P. N. (1974). *Social psychology and modern life*. New York: Knopf; Zimbardo, P. G., Ebbesen, E. B., & Maslach, C. (1972). *Influencing attitudes and changing behavior* (2nd ed.). Reading, MA: Addiaon-Wesley.
19. Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press
20. Janis, I. L., & Mann, L. (1965). Effectiveness of emotional role-playing in modifying smoking habits and attitudes. *Journal of Experimental Research in Personality*, 1, 84-90; Culbertson, F. M. (1957). Modification of an emotionally held attitude through role-playing. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 54, 230-233.
21. Goldstein, A. P., & Sorcher, M. (1974). *Changing supervisor behavior*. New York: Pergamon.
22. **Pentru critică şi analiză vezi** Mayer, S. J., & Russell, J. S. (1987). Behavior modeling training in organizations: Concerns and conclusions. Journal of Management, 13, 21-40. **Pentru un exemplu de instruire în diversitatea culturală, vezi** Harrison, J.K. (1992). Individual and combined effects of behavior modeling and the cultural assimilator in cross-cultural management training. *Journal of Applied Psychology*, 77, 952-962.
23. Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction **în** M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally. See also Rice, R. W., Gentile, D. A., & McFarlin, D. B. (1991). Facet importance and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76, 31 - 39.
24. Smith, P. C. (1992). In pursuit of happiness: Why study general job satisfaction? **In** C. J. Cranny, P. C. Smith, & E. F. Stone (Eds.), *Job satisfaction*. New York: Lexington.
25. Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally; Smith, P. Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1985). The job descriptive index (Rev. ed.). Bowling Green, OH: Department of Psychology, Bowling Green State University.
26. Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L H. (1967). Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire: Minnesota studies in vocational rehabilitation. Minneapolis: *Vocational Psychology Research*, University of Minnesota.
27. Locke, E. A, (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336; Rice, R. W., McFarlin, D. B., & Bennett, D. E. (1989). Standards of comparison and job satisfaction. *Journal* of *Applied Psychology*, 74, 591-598.
28. Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal* of *Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436. **Pentru analiză, vezi** Greenberg, J., & Cohen, R. L (Eds.) (1982). *Equity and justice in social behavior*. New York: Academic Press.
29. See Kulik, C. T., & Ambrose, M. L.. (1992). Personal and situational determinants of referent choice. *Academy of Managament Review*, 17, 212-237.
30. Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22.
31. McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, 626-637; Greenberg, J. (1987). Reactions to procedural injustice in payment distributions: Do the means justify the ends? *Journal of Applied Psychology*, 72, 55-61.
32. Cropanzano, R., & Folger, R. (1989). Referent cognitions and task decision autonomy: Beyond equity theory. *Journal of Applied Psychology*, 74, 293-299, p. 293. **Vezi şi** Folger, R. {1987). Reformulating the preconditions of resentment: A referent cognitions model **în** J. C. Masters & W. P. Smith (Eds.), *Social comparison, justice, and relative deprivation: Theoretical, empirical, and policy perspectives*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
33. Judge, T. A. (1992). The dispositional perspective in *human* resources research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 10, 31-72.
34. Judge, T. A., & Hulin, C. L. (1993). Job satisfaction as a reflection of disposition: A multiple source causal analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56, 388-421; Judge, T. A., & Locke, F.A. (1993). Effect of dysfunctional thought processes on subjective well-being and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 78, 475-490.
35. Staw, B. M., & Barsade, S. G. (1993). Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypotheses. *Administrative Science Quarterly*, 38, 304-331.
36. **Acest material se bazează pe** Locke, 1976.
37. Warr, P. B. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford: Oxford University Press; Jamal, M., & Mitchell, V. F. (1980). Work, nonwork, and mental health: A model and a test. *Industrial Relations*, 19, 88-93.
38. Tait, M., Padgett, M. Y., & Baldwin, T. T. (1989). Job and life satisfaction: A reevaluation of the strength of the *relationship* and gender effects as a function of the date of the study. *Journal of Applied Psychology*, 74, 502-507; Judge, T. A., & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction - life satisfaction *relationship*. *Journal of Applied Psychology*, 78, 939-948.
39. Rhodes, S. R., & Steers, R. M. (1990). *Managing employee absenteeism*. Reading, MA: Addison-Wesley.
40. Hackett, R. D., & Guion, R. M. (1985). A reevaluation of the absenteeism-job satisfaction relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35, 340-381; Scott, D. D., & Taylor, G. S. (1985). An examination of conflicting findings on the relationship between job satisfaction and absenteeism: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 28, 599-612; McShane, S. L (1984). Job satisfaction and absenteeism: A meta-analytic re-examination. Canadian *Journal of Administrative* Sciences, 1 (1), 61-77.

41. Nicholson, N., & Johns, G. (1985). The absence culture and the psychological contract - Who's in control of absence? *Academy of Management Review*, 10, 397-407.
42. Farris, G. F. (1971). A predictive study of turnover. Personnel *Psychology*, 24, 311-328. **Totuşi, relaţia mai generală între performanţă şi transferul voluntar este negativă, după cum se arată în** Bycio, P., Hackett, R. D., & Alvares, K. M. (1990). Job performance and turnover: A review and meta-analysis. *Applied Psychology*: An International Review, 39, 47-76 and Williams, C. R., & Livingstone, L. P. (1994). Another look at the relationship between performance and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 269-298.
43. Steel, R. P., & Ovalle, N. K., 2d. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69, 673-686.
44. **In general, testele asupra modelului Mobley pentru transferuri îl susţin puternic. Totuşi nu toţi paşii din model pot fi separaţi empiric. Vezi** Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1991). Structural equations modeling test a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses, *Journal* of *Applied Psychology*, 76, 350-366.
45. Carsten, J. M., & Spector, P. E. (1987). Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the Muchinsky model. *Journal* of *Applied Psychology*, 72, 374-381.
46. Steel & Ovalle, 1984.
47. Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.
48. Lawler, E. E., III (1973). *Motivation in organizations*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
49. Organ, D, W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington. **Vezi de asemenea** Schnake, M. (1991). Organizational citizenship: A review, proposed model, and research agenda. *Human Relations*, 44, 735-759.
50. Organ, 198S.
51. Organ, 1988; Organ, D. W., & Konovsky, M.(1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology* 74, 157-164.
52. Moorman, R. H. (1991). Relationship between justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
53. George, J. M. (1991). State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal* of *Applied Psychology*, 76, 299-307.

## REFERINŢE
### *Capitolul 6*

1. **Sursele includ:** the CBS Television show 60 Minutes, Lincoln Electric Company, 1993; Epstein, G. (1989, October). Inspire your team. Success, p. 12; Perry, N.J. (1988), December 19). Here come richer, riskier pay plans. *Fortune*, 50-58; Sharplin A. D. (1990). Lincoln Electric Company, 1989. **In** A. A. Thompson, Jr., & A. J. Strickland, III. *Strategic management: Concepts and cases*. Homewood, IL: BPI / Irwin.
2. Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., III, & Weick, K. E., Jr. (1970). *Managerial behavior, performace, and effectiveness*. New York: McGraw-Hill. **Vezi şi** Blau, G. (1993). Operationalizing direction and level of effort and testing their relationship to job performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 152-170.
3. Dyer, L., & Parker, D. F. (1975). Classifying outcomes in work motivation research: An examination of the intrinsic - extrinsic dichotomy. *Journal of Applied Psychology*, 60, 455-458; Kanungo, R. N., & Hartwick, J. (1987). An altenative to the intrinsic-extrinsic dichotomy of work rewards. *Journal* of Management, 13, 751-766. **Vezi şi:** Brief, A. P., & Aldag, R. J. (1977). The intrinsic-extrinsic dichotomy: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review* 2, 496-500.
4. **Bazat pe lucrarea:** Campbell, J. P., & Pritthard, R. D. (1976). Motivation theory in industrial and orgnizational *psychology* **în** M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
5. See Henkoff, R. (1993, March 22). Companies that train best. *Fortune*, 62-75
6. **Distincţia între teoriile despre nevoie (conţinut) şi cele despre proces a fost făcută prima dată de** Campbell et al., 1970.
7. Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality* (2nd ed.). New York: Harper & Row.
8. Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142-175. **Vezi şi** Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. New York: The Free Press.
9. McClelland, D. C. (1985). *Human motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
10. McClelland, D. C., & Winter, D. G. (1969). *Motivating economic achievement*. New York: The Free Press, pp. 50-52.
11. McClelland, D. C., & Boyatzis, R. E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67, 737-743; McClelland, D. C., & Burnham, D. (1976, March-April). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 159-166. **Totuşi nevoia de putere s-ar putea să nu fie cel mai bun motivator pentru managerii care conduc personal tehnic sau specialişti. Vezi:** Cornelius, E. T., III, & Lane, F. B. (1984). The power motive and managerial success in a professionally oriented service industry organization. *Journal of Applied Psychology*, 69, 32-39.
12. Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (1976). Maslow reconsidered: A *review* of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 212-240.
13. Schneider, B., & Alderfer, C. P. (1973). Three studies of measures of need satisfaction in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1B, 498-505. **Vezi şi** Alderfer, C. P., Kaplan, R. E., & Smith, K. K. (1974). The effect of relatedness need satisfaction on relatedness desires. *Administrative Science Quarterly*, 19, 507-532. **Pentru un test care infirmă, vezi:** Rauschenberger, J., Schmitt, N., & Hunter, J. E, (1980). A test of the need hierarchy concept by a Markov model of change in need strength. *Administrative Science Quarterly*, 25, 654-670.

14. McClelland, 1985; Spangler, W. D. (1992). Validity of questionnaire and TAT measures of need for achievement: Two meta-analyses. *Psychological Bulletin*, 112, 140-154.
15. Herzberg, F. (1966). Work and the nature of man. Cleveland: World Publishing.
16. Lawler, E. E., III. (1973). *Motivation in work.organizations*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
17. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
18. Mitchell, T. R. (1974). Expectancy models of job satisfaction, occupational preference, and effort. A theoretical, methodological, and empirical appraisal. *Psychological Bulletin*, 81, 1053-1077. **Vezi şi:** Pinder, C. C. (1984). *Work motivation: Theory, issues, and applications*. Glenview, IL: Scott, Foresman; Kanfer, R. (1990). Motivation theory in industrial and organizational psychology **în** M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 1). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
19. **O discuţie interesantă despre modul în care managerii pot întări relaţiile de aşteptare şi instrumentalitate este prezentate de** Strauss, G. (1977). Managerial practices. In J. R. Hackman & J. L. Suttle (Eds.), *Improving life at work: Behavioral science approaches to organizational change*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
20. Adams, J. S. (1965). Injustice in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
21. Kulik, C. T., & Ambrose, M. L. (1992). Personal and situational determinants of referent choice. *Academy of Management Review*, 17, 212-237.
22. Mowday, R. T. (1987). Equity theory predictions of behavior in organizations. In R. M. Steers & L. W. Porter (Eds.), *Motivation and work* behavior (4th ed.). New York: McGraw-Hill; Carrell, M. R., & Dittrich, J. E. (1978), Equity theory: The recent literature, methodological considerations, and new directions. *Academy of Management Review* 3, 202-210.
23. Mowday, 1987; Carrell & Dittrich, 1978.
24. See Kulik & Ambrose, 1992.
25. Kagitcibasi, C., & Berry, J. W. (1989). Cross-cultural *psychology*: Current research and trends. *Annual Review of Psychology*, 40, 493-531.
26. Hofstede, C. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
27. **Pentru analiză, vezi** Kagitcibasi & Berry, 1989.
28. Adler, N. J. (1992). *International dimensions of organizational behavior* (2nd ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
29. Adler, 1992, p. 159.
30. Porter, L. W., & Lawler, E. E., III (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Dorsey.
31. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
32. Deci & Ryan, 1985.
33. Wiersma, U. J. (1992). The effects of extrinsic rewards in intrinsic motivation: A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 101-114; Guzzo, R. A. (1979). Types of rewards, cognitions, and work motivation. *Academy of Management Review*, 4, 75-86.

## REFERINŢE
### *Capitolul 7*

1. **Surse: citate din** Rosen, C., Klein, K. J., & Young, K. M. (1986, January). When employees share the profits. *Psychology Today*, 30-36, p. 34; Updated with material from Kehrer, D. M. (1989, May). The P. T. Barnum of printing. *Across the Board*, 53-54, and Lefkoe, M. (1992, June). Unhealthy business. *Across the Board*, 26-31.
2. **Pentru discuţii**, vezi Lawler, E. E., III. (1971). *Pay and organizational effectiveness: A psychological view*. New York: McGraw-Hill; Chung, K. H. (1977). Motivational theories and practices. Columbus, OH: Grid. **Pentru un studiu atent, vezi** Wagner, J. A., III, Rubin, P. A., & Callahan, T. J. (1988). Incentive payment and nonmanagerial productivity: An interrupted time series analysis of magnitude and trend. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 42, 47-74.
3. Locke, E. A., Feren, D. B., McCaleb, V. M., Shaw, K. N., & Denny, A. T. (1980). The relative effectiveness of four methods of motivating employee performance **în** K. D. Duncan, M. M. Gruneberg, & D. Wallis (Eds.), *Changes in working life*. London: Wiley.
4. Fein, M. (1973, September). Work measurement and wage incentives. *Industrial Engineering*, 49-51.
5. **Pentru o discuţie generală asupra motivelor pentru care firmele nu reuşesc să adopte practici de personal desăvârşite, vezi** Johns, G. (1993).Constraints on the adoption of *psychology*-based personnel practices: Lessons from organizational innovation. *Personnel Psychology*, 46, 569-592.
6. Posner, B. G. (1989, May). If at first you don't succeed, *Inc.*, 132-134, p. 132.
7. Lawler, 1971.
8. Lawler, 1971; Nash, A., & Carrol, S. (1975). *The management of compensation*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
9. Heneman, R. L. (1990). Merit pay research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 8, 203-263; Ungson, G. R., & Steers, R. M. (1984). Motivation and politics in executive compensation. *Academy of Management Review*, 9, 313-323; Tosi, H. L., & Gomez-Mejia, L. R. (1989). The decoupling of CEO pay and performance: An agency theory perspective. *Administrative Science Quarterly*, 34, 169-189.
10. Haire, M., Ghiselli, E. E., & Gordon, M. E. (1967). A psychological study of pay. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 51, (Whole No. 636).
11. Meyer, H. H. (1991, February). A solution to the performance appraisal feedback enigma. *Academy of Management Executive*, 68-76.
12. **Vezi** Zenga, T. R. (1992). Why do employers only reward extreme performance ? Examining the *relationships* among pay, performance, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 37, 198-219.

13. Lawler, E. E., III, (1972). Secrecy and the need to know. In H. L. Tosi, R. J. House, & M. D. Dunnette (Eds.), *Managerial motivation and compensation*. East Lansing, MI: Michigan State University Press.
14. Futrell, C. M., & Jenkins, O. C. (1978). Pay secrecy versus pay disclosure for salesmen: A longitudinal study. *Journal of Marketing Research*, 15, 214-219, p. 215.
15. **Pentru un studiu asupra prevalenței acestor planuri, vezi** Lawler, E. E. III, Mohrman, S. A., & Ledford, G. E. (1992). *Employee involvement and total quality management*: Practices and results in Fortune 1000 companies. San Francisco: Jossey-Bass.
16. Graham-Moore, B., & Ross, T. L. (1990). Gainsharing: Plans for improving performance. Washington, DC: Bureau of National Affairs; Markham, S. E., Scott, K. D., & Little, B. L. (1992, January - February). National gainsharing study: The importance of industry differences. *Compensation & Benefits Review*, 34-45; Miller, C. S., & Shuster, M. H. (1987, Summer). Gainsharing plans: A comparative analysis. *Organizational Dynamics*, 44 - 67.
17. Davis, V. (1989, April). Eyes on the prize. *Canadian Business*, 93-106.
18. Graham-Moore & Ross, 1990; Moore, B. E, & Ross, T. L. (1978). The *Scanlon way to improved productivity: A practical guide*. New York: Wiley.
19. Perry, N.J. (1988, December 19). Here come richer, riskier pay plans. *Fortune*, 50-58; Lawler, E. E. (1984). Whatever happened to incentive pay? *New Management*, 1(4), 37-41.
20. Hammer, T. H. (1988). New developments in profit sharing, gainsharing, and employee ownership **în** J. P. Campbell & R. J. Campbell (Eds.), *Productivity in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
21. Cooper, C. L., Dyck, B., & Frohlich, N. (1992). Improving the effectiveness of gainsharing: The role of fairness and participation. *Administrative Science Quarterly*, 37, 471-490.
22. Lawler, E. E., III, & Jenkins, G. D., Jr. (1992). Strategic reward systems. In M. D. Dunette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 3). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
23. Taylor, F. W. (1967). *The principles of scientific management*. New York: Norton.
24. **Discuția se bazează pe** Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H., Jr. (1991). *Organizations* (7th ed.). Homewood, IL: Irwin.
25. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
26. Oldham, G. R., Hackman, J. R., & Stepina, L. P. (1979). Norms for the job diagnostic survey. *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*, 9, 14. (Ms. No. 1819).
27. **Vezi, de exemplu,** Johns, G., Xie, J. L., & Fang, Y. (1992). Mediating and moderating effects in job design. *Journal of Management*, 18, 657-676.
28. Tiegs, R. B., Tetrick, L. E., & Fried, Y. (1992). Growth need strength and context satisfactions as moderators of the *relations* of the Job Characteristics Model. *Journal of Management*, 18, 575 - 593; Johns et al., 1 992.
29. **Această secțiune se bazează în parte pe** Hackman & Oldham, 1980.
30. Dumaine, B. (1989, Novemher 6). P&G rewrites the marketing rules. *Fortune*, 34-48, p. 46.
31. Ford, R. N. (1969). Motivation through the work itself. New York: American Management Association. **Alte descrieri din această secțiune se bazează, de asemenea, pe Ford. Pentru un studiu recent al unor posturi similare, vezi** Campion, M. A., & McClelland, C. L. (1993). Follow-up and extension of the interdisciplinary costs and benefits of enlarged jobs. *Journal of Applied Psychology*, 78, 339-351.
32. **Imbogățirea postului s-a dovedit destul de eficientă în reducerea ratei transferurilor. Vezi:** McEvoy, G., & Cascio, W. F. (1985). Strategies for reducing employee turnover: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 70, 342 - 353.
33. Dowling, W. K (1973). Job redesign on the assembly line: Farewell to the blue collar blues? *Organizational Dynamics*, 51-67.
34. Locke, E. A., Sirota, D., & Wolfson, A. D. (1976). An experimental case study of the successes and failure of job enrichment in a government agency. *Journal of Applied Psychology*, 61, 701-711.
35. Stonewalling plant democracy (1977, March 28). *Business Week*.
36. **Cea mai bine argumentată poziție din punct de vedere teoretic este cea a lui** Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
37. Mento, A.J., Steel, R. P., & Kasser, R. J. (1987). A meta-analytic study of the effects of goal setting on task performance: 1966-1984. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, .39, 52-83; Tubbs, M. E. (L986). Goal setting: A meta-analytic examination of the empirical evidence. *Journal of Applied Psychology*, 71, 474-483.
38. Vezi Tubbs, M. E., Boehne, D. M., & Dahl, J. G. (1993). Expectancy, valence, and motivational force functions in goal-setting research: An empirical test. *Journal of Applied Psychology*, 78, 361-373.
39. Mento et al, 1987; Locke, E. A., Latham, G. P., & Erez, M. (1988). The determinants of goal commitment. *Academy of Management Review*, 13, 23-39.
40. **Vezi** Erez, M., Earley, P. C., & Hulin, C. L. (1985). The impact of participation on goal acceptance and performance: A two-step model. *Academy of Management Journal*, 28, 50-66.
41. Latham, G. P., Erez, M., & Locke, E. A. (1988). Resolving scientific disputes by the joint design of crucial experiments by the antagonists: Application to the Erez-Latham dispute regarding participation in goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 73, 753-772.
42. Latham, G. P., Mitchell, T. R., & Dosset, D. L (1978). The importance of participative goal setting and anticipated rewards on goal difficulty and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 63, 163-171; Saari, L. M., & Latham, G. P. (1979). The effects of holding goal difficulty constant on assigned and participatively set goals. *Academy of Management Journal*, 22, 163-168.
43. **Pentru o discuție asupra acestui aspect, vezi** Saari & Latham, 1979.
44. Locke, E. A., & Latham, G. P. (1984). Goal setting - A molivational technique that works. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
45. Wood, R. E., Mento, A. J., & Locke, E. A. (1987). Task complexity as a moderator of goal effects: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 72, 416-425. **Vezi și:** Earley, P. C., Connolly, T., & Ekegren, G. (1989). Goals, strategy development, and task performance: Some limits on the efficacy of goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 74, 24-33.

46. **Bune descrieri ale programelor MBO pot fi găsite în** Mali, P. (1986), MBO updated: *A handbook of practices and techniques for managing by objectives.* New York; Wiley; Raia, A. P. (1974). *Managing by objectives.* Glenview, IL.. Scott, Foresman; Odiorne G. S. (1965). *Management by objectives.* New York: Pitman;
47. Rodgers, R., & Hunter, J. E. (1991) Impact of management by objectives on organization productivity. *Journal* of *Applied Psychology*, 76, 322-336.
48. Rodgers & Hunter, 1991.
49. **Vezi** Rodgers, R., Hunter, J. E., & Rogers, D. L. (1993). Influence of top management commitment on management program success. *Journal* of *Applied Psychology*, 78, 151-155.
50. **Pentru discuţii asupra acestor probleme şi ale altora legate de MBO, vezi:** Pringle, C. D., & Longenecker, J. G. (1982). The ethics of MBO. *Academy of Management Review*, 7, 305 - 312; Levinson, H. (1979, July-August). Management by whose objectives. *Harvard Business Review*, 125-134; McConkey, D. D. (1972, October). 20 ways to kill management by objectives. *Management Review*, 4-13.
51. **Vezi:** Ronen, S. (1984). *Alternative work schedules: Selecting, implementing, and evaluating.* Homewood, IL: Dow Jones-Irwin; Ronen, S. (1981). *Flexible, working hours. An innovation in the quality of work life.* New York: McGraw-Hill; Nollen, S. D. (1982). *New work schedules in practice: Managing time in a changing society.* New York: Van Nostrand Reinhold.
52. Pentru un bun studiu ce relevă reducerea absenţelor vezi Dalton, D. R., & Mesch, D. J. (1990). The impact of flexible scheduling an employee attendance and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 35, 370-387.
53. Pierce, J. L., Newstrom, J. W., Dunham, R. B., & Barber, A. E. (1989). *Alternative work schedules.* Boston: Allyn and Bacon; Ronen, 1981 and 1984; Golembiewski, R. T., & Proehl, C. W. (1978). A survey of the empirical literature on flexible workhours: Character and consequences of a major innovation. *Academy of Management Review*,3, 837-853,
54. Ronen, 1984; Nollen, 1982.
55. Pierce et al., 1989; Ronen, 1984; Ronen, S., & Primps, S. B. (1981). The compressed workweek as organizational change: Behavioral and attitudinal outcomes, *Academy of Management Review*, 6, 61-74.
56. Pierce et al., 1989; Ivancevich, J. M., & Lyon, H. L. (1977). The shortened workweek: A field experiment. *Journal* of *Applied Psychology*, 62, 34-37. .
57. Johns, G. (1987). Understanding and managing absence from work **în** S. L. Dolan & R. S. Schuler (Eds.), *Canadian readings in personnel and human resource management.* St. Paul, MN: West.
58. Ivancevich & Lyon, 1977; Calvasina, E. J., & Boxx, W. R. (1975). Efficiency of workers on the four-day workweek. *Academy of Management Journal*, 18, 604-610; Goodale, J. G., & Aagaard, A. K. (1975). Factors relating to varying reactions to the 4 day workweek. *Journal* of *Applied Psychology*. 60, 33-38.
59. **Această secţiune se bazează pe** Pierce et al., 1989.
60. Tenner, A. R., & DeToro, I. J. (1992). Total quality management: Three steps to continuous improvement. Reading, MA: Addison-Wesley; Dale, B., & Cooper, C. (1992). *Total quality and human resources*: An executive guide. Oxford: Blackwell; Kinlaw, D, C. (1992). *Continuous improvement and measurement for total quality: A team-based approach.* San Diego: Pfeiffer.
61. Blackbum, R., & Rosen, R. (1993, August). Total quality and human resource management. Lessons learned from Baldrige Award-winning companies. *Academy of Management Executive*, 49-66; George, S. (1992), The Baldrige quality system. New York: Wiley.
62. Spendolini M. J. (1992), *The benchmarking book.* New York: AMACOM.
63. Spendolini, 1992.
64. Blackbum & Rosen, 1993.
65. Waldman, D. A., Ghali, A., & Rancourt, M. (1983). Performance appraisal and total quality management: An investigation of user preferences. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Atlanta.
66. Shellenbarger, S. (1992, December 7). Managers navigate uncharted waters trying to resolve work-family conflicts. *Wall Street Journal*, pp. B1, B6.
67. Oldham et al., 1979.

## REFERINŢE
### *Capitolul 8*

1. **Extrase din:** Case, J. (1993, September). What the experts forgot to mention. *Inc.* 66-78, pp. 66, 67.
2. **Pentru o analiză parţială, vezi** Kahn, A., & McGaughey, T. A. (1977). Distance and liking: When moving close produces increased liking. *Sociometry,* 40, 138-144.
3. Byrne, D. (1969). Attitudes and attraction **în** L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 4). New York: Academic Press.
4. Shaw, M. E. (1981). Group dynamics: The psychology of small group behavior (3rd ed.). New York; McGraw-Hill; Jones, E. E., & Gerard, H. R. (1967). *Foundations of social psychology*, New York: Wiley.
5. Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. Psyhological Bulletin, 63, 384-399; Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Studies,* 2, 419-427.
6. Harris, S. G., & Sutton, R. I. (1986). Functions of parting ceremonies in dying organizations, *Academy of Management Journal*, 29, 5-30.
7. Seger, J. A. (1983). No innate phases in group problem solving. *Academy of Management Review*, 8, 683-689.
8. Ginnett, R. C. (1990), Airline cockpit crew **în** J. R. Hackman (Ed.), *Groups that work (and those that don't).* San Francisco; Jossey-Bass.

9. Gersick, C. J. G. (1989). Marking time: Predictable transitions in task groups. *Academy of Management Journal*, 32, 274-309; Gersick, C. J. G. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of groop development. *Academy of Management Journal*, 31, 9-41.
10. Gersick, 1989, 1988.
11. Hare, A. P. (1976). *A handbook of small group research*. New York: The Free Press; Shaw, 1981.
12. Hare, 1976, Shaw, 1981.
13. **Discuția care urmează are la bază** Steiner, I. D. (1972). *Group process and productivity*. New York: Academic Press.
14. Steiner, 1972; Hill, G W. (1982). Group versus individual performance: Are n+1 heads better than one? *Psychological Bulletin*, 91, 517-539.
15. Jackson, S. E., Stone, V. K., & Alvarez, E. B. (1993). Socialization amidst diversity: The impact of demographics on work team oldtimers and newcomers. *Research in Organizational Behavior*, 15, 45-109; Guzzo, R. A., & Shea, G. P. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations în M. D. Dunnette &, L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 3). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
16. Watson, W. E., Kumar, K., & Michaelson, L. K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36, 590-602.
17. **Pentru un exemplu de proces social prin care această împărțire poate fi negociată într-un grup nou, vezi** Bettenhausen, K., & Murnighan, J. K. (1991). The development of an intragroup norm and the effects of interpersonal and structural challenges. *Administrative Science Quarterly*, 36, 20-35.
18. Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books, p. 37.
19. Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations **în** L. Berkowitz & E. Walster (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 9). New York: Academic Press.
20. **Vezi** Mitchell, T. R., Rothman, M., & Liden, R. C. (1985). Effects of normative information on task performance. *Journal of Applied Psychology*. 70, 48-55.
21. Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 16-78. **Pentru o critică metodologică în domeniu, vezi** King, L. A., & King, D. W. (1990). Role conflict and role ambiguity: A critical assessment of construct validity. *Psychological Bulletin*, 107, 48-64.
22. Jackson & Schuler, 1985.
23. Siconolfi, M. (1993, July 27). Paine Webber is penalized for sales pressure on brokers. *Wall Street Journal*, p. C1.
24. O'Driscoll, M. P., Ilgen, D. R., & Hildreth, K. (1992). Time devoted to job and off-job activities, interrole conflict, and affective experiences. *Journal of Applied Psychology*, 77, 272-279.
25. **Vezi** Latack, J. C. (1981). Person / role conflict: Holland's model extended to role-stress research, stress management, and career development. *Academy of Management Review*, 6, 89-103.
26. Jackon & Schuler, 1985.
27. Robbins, S. P. (1978). *Personnel: The management of human resources*. Englewoods Cliffs, NJ: Prentice-Hall, p. 294.
28. Treiman, D. J. (1977). *Occupational prestige in comparative perspective*. New York: Academic Press.
29. Shaw, 1981.
30. Kiesler, S., & Sproull, L. (1992). Group decision making and communication technology. *Organizational Bebuvior and Human Decision Processes*, 52, 96-123.
31. Strodbeck, F. L., James, R. M., & Hawkins, C. (1957). Social status in jury deliberations. *American Sociological Review*, 22, 713-719.
32. Kiesler & Sproull, 1992.
33. **Pentru alte definiții și o discuție asupra diferențelor, vezi** Mudrack, P. E. (1989). Defining group cohesiveness: A legacy of confusion? *Small Group Behavior*, 20, 37-49.
34. Stein, A. (1976). Conflict and cohesion: A review of the literature. *Journal of Conflict Resolution*, 20, 143-172.
35. Cartwright, D. (1968). The nature of group cohesiveness **în** D. Cartwright & A. Zander (Eds.), *Group dynamics* (3rd ed.). New York: Harper & Row.
36. Lott, A., & Lott, B. (1965). Group cohesiveness as interpersonal attraction: A review of relationships with antecedent and consequent variables. *Psychological Bulletin*, 64, 259-309.
37. Anderson, A. B. (1975). Combined effects of interpersonal attraction and goal-path clarity on the cohesiveness of task-oriented groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 68-75. **Vezi și** Cartwright, 1968.
38. Seashore, S. (1954). *Group cohesiveness in the industrial workgroup*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
39. Blanchard, F. A., Adelman, L., & Cook, S. W. (1975). Effect of group success and failure upon interpersonal attraction in cooperating interracial groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 1020-1030.
40. Aronson, E., & Mills, J. (1959). The effects of severity of initiation on liking for a group. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 59, 177-181.
41. Bowen, D. E., Ledford, G. E., Jr., & Nathan, B. R. (1991, November). Hire for the organization, not the job. *Academy of Management Executive*, 35-51.
42. Bylinski, G. (1993, October 18). How to leapfrog the giants. *Fortune*, p. 80.
43. Cartwright, 1968; Shaw, 1981.
44. Schacter, S. (1951). Deviation, rejection, and communication. *Jounal of Abnomal and Social Psychology*, 46, 190-207. **Vezi și** Barker, J. R. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quaterly* 38, 408-437.
45. Seashore, 1954. **Vezi și:** Stogdill, R. M. (1972). Group productivity, drive, and cohesiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*. 8, 26-43. **Pentru o critică, vezi** Mudrack, P. E. (1989). Group cohesiveness and productivity: A closer look. *Human Relations*, 42, 771-785.

46. Gulley, S. M., Devine, D. J., & Whitney, D.J. (**sub tipar**). A meta-analysis of cohesion and performance: Effects of level of analysis and task interdependence. *Small Group Research.*
47. Shepperd, J. A. (1993). Productivity loss in small groups: A motivation analysis. *Psychological Bulletin*, 113, 67-81; Kidwell, R. E., III, & Bennett, N. (1993). Employee propensity to withhold effort: A conceptual model to intersect three avenues of research. *Academy of Management Review*, 18, 429-456.
48. Shepperd, 1993; Kidwell & Bennett, 1993; George, J. M. (1992). Extrinsic and intrinsic origins of perceived social loafing in organizations. *Academy of Management Journal*, 35, 191-202.
49. Hackman, J. R. (1987). The design of work teams **în** J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
50. Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology,* 46, 823-850.
51. Dumaine, B (1990, May 7). Who needs a boss? *Fortune*, 52-60.
52. Wall, T. D., Kemp, N. J., Jackson, P. R., & Clegg, C. W. (1986). Outcomes of autonomous workgroups: A field experiment. *Academy of Management Journal,* 29, 280-304, p. 283.
53. **Părți din această secțiune se bazează pe** Hackman, 1987.
54. **Vezi** Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
55. Treece, J. (1990, April 9). Here comes GM's Saturn. *Business Week*, 56-62.
56. Wall et al., 1986; Cordery, J. L, Mueller, W. S., & Smith, L. M. (1991). Attitudinal and behavioral effects of autonomous group working: A longitudinal field study. *Academy of Management Journal*, 34, 264-276.
57. Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quaterly*, 32, 106-128.
58. **Pentru analize ale cercetării asupra grupurilor auto-conduse, vezi** Chapter 3 of Cummings, T. G., & Molloy, E. S. (1977). *Improving productivity and the quality of working life.* New York: Praeger; Goodman, P. S., Devadas, R., & Hughes, T. L. G. (1988). Groups and productivity: Analyzing the effectiveness of self-managing teams **în** J. P. Campbell & R. J. Campbell (Eds.), *Productivity in organizations.* San Francisco: Jossey-Bass; Pearce, J. A., III, & Ravlin, E. C. (1987). The design and activation of self-regulating work groups. *Human Relations.* 40, 751-782.
59. Farnham, A. (1994, February 7). America's most admired company. *Fortune*, 50-54; Dumaine, B. (1993, December 13). Payoff from the new management. *Fortune*, 103-110.
60. Waterman, R. H., Jr. (1987). The renewal factor. New York Bantam Books; McElroy, J. (1985, April). Ford's new way to build cars. *Road & Track*, 156-158.
61. Pinto, M. B., Pinto, J. K, & Prescott, J. E. (1993). Antecedents and consequences of project team cross-functional cooperation. *Management Science*, 39, 1281 - 1297; Henke, J. W., Krachenberg, A. R., & Lyons, T. F. (1993). Cross-functional teams: Good concept, poor implementation ! *Journal of Product Innovation Management*, 10, 216-229. Mustang examples from White, J. B., & Suris, O. (1993, September 21). How a 'skunk works' kept the Mustang alive - on a tight budget. *Wall Street Journal*, pp. A1, A12.

## REFERINȚE
### *Capitolul 9*

1. **Sursele includ** Burka, P. (1988, November 8). What they teach you at Disney U. *Fortune*, Special advertising section; Solomon, C. M. (1989, December). How does Disney do it? *Personnel*, 50-57; Van Maanen, J. V., & Kunda, G. (1989). "Real feelings": Emotional expression and organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 11, 43-103.
2. **Vezi** Morrison, E. W. (1993). Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36, 557-589.
3. **Termenii de dependență de informații și dependență de efect sunt folosiți de** Jones, E. E., & Gerard, H. B. (1967). *Foundations of social psychology.* New York: Wiley.
4. Festinger, L.. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117-140; Thomas, J., & Griffin, R. (1983). The social information processing model of task design: A review of the literature. *Academy of Management Review*, 8, 672~682.
5. Kelman, H. C. (1961). Processes of opinion change. *Public Opinion Quarterly,* 25, 57-78.
6. Van Maanen & Kunda, 1989, p. 65.
7. Asch, S. E. (1952). *Social psychology.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
8. Sherif, M. (1935). A study of some social factors in perception. *Archives of Psychology*, 27, No. 187.
9. Rohrer, J., Baron, S., Hoffman, E., & Swander, D. (1954). The stability of autokinetic judgements. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 49, 595-597.
10. Asch, 1952; Gerard, H., Wilhelmy, R., & Connolley, E,. (1968). Conformity and group size. *Journal of Personality and Social Psychology*, 8, 79-82.
11. Saks, M.J. (1977). Jury verdicts. Lexington, MA: Heath.
12. Hollander, E. P. (1958). Conformity, status, and idiosyncrasy credit. *Psychological Review*, 65, 117-127; Hollander, E. P. (1964). *Leaders, groups, and influence.* New York: Oxford University Press.
13. Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
14. Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21, 433-452.
15. Wanous, J. P. (1992). *Organizational entry: Recruitment, selection. orientation, and socialization of newcomers.* (2nd ed.). Reading, MA: Addisson-Wesley.

16. Wanous, J. P. (1976). Organizational entry: From naive expectations to realistic beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 61, 22-29.
17. **Vezi** Breaugh, J. A. (1992). *Recruitment: Science and practice*. Boston: PWS-Kent.
18. Van Maanen & Schein, 1979.
19. Pascale, R. (1984, May 28). Fitting new employees into the company culture. *Fortune*, 28-43, p. 30.
20. **Această discuție se bazează pe** Van Maanen & Schein, 1979, **dar diferă în detalii.**
21. Wanous, 1992; Breaugh, 1992.
22. Wanous, 1992; Breaugh, 1992.
23. Premack, S. L., & Wanous, J. P. (1985). A meta-analysis of realistic job preview experiments. *Journal of Applied Psychology*, 70, 706-719. **Vezi și** Wanous, J. P., Poland, T. D., Premack, S. L., & Davis, K. S. (1992). The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77, 288-297.
24. Premack L Wanous, 1985; McEvoy, G. M., & Cascio, W. F (1985). Strategies for reducing employee turnover: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 70, 342-353.
25. Cascio, W. F. (1993, February). Downsizing: What do we know? What have we learned? *Academy of Manngement Executive*, 95-104.
26. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, I, 61-98; Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
27. Meyer & Allen, 1991; Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 208, 171-194.
28. Wanous et al., 1992.
29. Mathieu & Zajac, 1990.
30. Mathieu & Zajac, 1990; **pentru un studiu atent, vezi** Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (1993). Effecs of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36, 951-995.
31. Meyer, J. P., Paunonen, S. Y., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156.
32. Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12, 460-471.
33. Pentru o mai completă discuție asupra variatelor definiții, teorii și concepte privind cultura, **vezi** Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass; Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. Administrative Science Quarterly, 28, 339-358; Allaire, Y., & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of organizational culture. *Organization Studies*, 5, 193-226; Hatch, M.J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18, 657-693.
34. Sackmann, S. A. (1992). Culture and subculture: An analysis of organizational knowledge. *Administrative Science Quaterly*, 37, 140-161
35. Gregory, K. L. (1983). Native-view paradigms: Multiple cultures and culture conflicts in organizations. Administrative Science Quarterly, 28, 359-376.
36. Kilmann, R., Saxton, M. J., & Serpa, R. (1986, Winter). Issues in understanding and changing culture. *California Management Review*, 87-94; Deal, T. E, & Kennedy, A. A. (1982). Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. Reading, MA: Addison-Wesley. **Pentru o discuție critică, vezi** Saffold, G. S., III. (1988). Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond "strong" culture. *Academy of Management Review*, 13, 546-558.
37. Raynal, W. (1993, December 20). Down, but not out. *Autoweek*, p. 15.
38. Gordon, G. G., & Di Tomaso, N. (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management Studies*, 29, 783-798. **Pentru o discuție critică asupra unei astfel de lucrări, vezi** Siehl, C., & Martin, J. (1990). Organizational culture: A key to financial performance **în** B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
39. Sheridan, J. E. (1992). Organizational culture and employee retention. *Academy of Management Journal*, 35, 1036-1056.
40. Lorsch, J. W. (1986, Winter). Managing culture: The invisible barrier to strategic change. *California Management Review*, 95-109.
41. Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1993, May). The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *Academy of Management Executive*, 57-70.
42. Kets de Vries, M. F. R., & Miller, D. (1984). *The neurotic organization: Diagnosing and changing counterproductive styles of management*. San Francisco: Jossey-Bass.
43. Kets de Vries, M. F. R., & Miller, D. (1984, October). Unstable at the top. *Psychology Today*, 26-34, p. 32.
44. **Vezi** Schein, 1992.
45. Uttal, B. (1985, August 5). Behind the fall of Steve Jobs. *Fortune*, 20-24.
46. Pascale, R. (1985, Winter). The paradox of "corporate-culture": Reconciling ourselves to socialization. *California Management Review*, 26-41; Pascale, 1984; **pentru cercetări în sprijin, vezi** Caldwell, D.F., Chatman, J.A. & O'Reilly, C.A. (1990). Building organizational commitment: A multiform study. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 245-261.
47. Hatch, 1993; Ornstein, S. (1986). Organizational symbols: A study of their meanings and influences on perceived organizational climate. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38, 207-229.
48. Nulty, P. (1989, February 27). America's toughest bosses. Fortune, 40-54.
49. Trice, H. M., and Beyer, J. M. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of Management Review*, 9, 653-669.
50. Martin, J., Feldman, M. S., Hatch, M. J., & Sitkin, S. B. (1983). The uniqueness paradox in organizational stories *Administrative Science Quarterly*, 28, 438-453.

51. Peters, T., & Austin, N. (1985). *A passion for excellence: The leadership difference.* New York: Random House.
52. **Discuția următoare se bazează pe** Kirkpatrick, D. (1993, May 17). Could AT&T rule the world ? *Fortune*, 55-66. Tunstall, W. C. (1986, Winter). The breakup of the Bell system: A case study in culture transformation. *California Management Review*, 110-124; Main, J. (1984, December 24). Waking up at AT&T: There's life after culture shock. *Fortune*, 66-74.

## REFERINȚE
### *Chapter 10*

1. **Sursele includ:** Labick, K. (1994, May 4). Is Herb Kelleher America's best CEO? *Fortune*, 44-52; Veverka, M. (1994, November 21), Blood and guts Kelleher. Southwest Chief rallies troops against United. *Crains's Chicago Business*, p.3; Barrett, C. (1993, November). Giving customers P.O.S. *Sales & Marketing Management*, p. 52; Bovier, C. (1993, June). Teamwork: The heart of an airline. Training, 53-58; Maxon, T. (1994, October 14). Hey Herb, have you checked out this morning's USA Today yet? *The Dallas Morning News*, p. 1D.
2. Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: A survey of research* (3rd ed.). New York: Free Press.
3. Această listă este prelucrată din Bass, 1990; House, R. J., & Baetz, M. L. (1979). Leadership: Some empirical generalizations and new research directions. *Research in Organizational Behavior*, 1, 341-423; Locke, E. A., et al. (1992). *The essence of leadership: The four keys to leading effectively.* New York: Free Press; Lord, R. C., DeVader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relationship between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402-410.
4. Bottger, P. C. (1984). Expertise and air time as bases of actual and perceived influence in problem-solving groups. *Journal of Applied Psychology*, 69, 214-221.
5. Lewis, G. H. (1972). Role differentiation. *American Sociological Review*, 37, 424-434.
6. Bales, R. F., & Slater, P. E. (1955). Role differentiation in small decision-making groups **în** T. Parsons, et al. (Eds.), *Family, socialization, and interaction process.* Glencoe, IL: Free Press; Slater, P. E,. (1955). Role differentiation in small groups. *American Sociological Review*, 20, 300-310.
7. **Pentru o analiză pesimistă, vezi** Korman, A. K. (1966). "Consideration," "initiating structure," and organizational criteria - A review. *Personnel Psychology*, 19, 349-361. **Pentru o actualizare optimistă, vezi** Kerr, S., & Schriesheim, C. (1974). Consideration, initiating structure, and organizational criteria - An update of Korman's 1966 review. *Personnel Psychology*, 27, 555-568.
8. Kerr, S., Schriesheim, C. A., Murphy, C. J., & Stogdill, R. M. (1974). Toward a contingency theory of leadership based upon the consideration and initiating structure literature. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, 62-82.
9. **Pentru analiza probelor, vezi** Filley, A. C., House, R. J., & Kerr, S. (1976). *Managerial process and organizational behavior* (2nd ed.). Glenview, IL: Scott, Foresman. **Vezi şi** Larson, L. L., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1976). The great hi-hi leader behavior myth: A lesson from Occam's razor. *Academy of Management Journal*, 19, 628-641.
10. Oldham, G. R. (1976). The motivational strategies used by supervisors: Relationships to effectiveness indicators. *Orgamizational Behavior and Human Performance*, 15, 66-86.
11. Ashour, A. S., & Johns, G. (1983). Leader influence through operant principles: A theoretical and methodological framework. *Human Relations*, 36, 603-626; Podsakoff, P. M., & Schriesheim, C. A. (1984). Leader reward and punishment behavior: A review of the literature **în** D. F. Ray (Ed.), *Southern Management Association Proceedings*, 12-14.
12. Ashour & Johns, 1983; Podsakoff & Schriesheim, 1984.
13 Ashour & Johns, 1983. **Vezi şi** Podsakoff, P. M. (1982). Determinants of a supervisor's use of rewards and punishments: A literature review and suggestions for further research. *Organizational Behavior and Human Performance*, 29, 58-83.
14 Dumaine, B. (1993, October 18). America's toughest bosses. *Fortune*, 38-50.
15. Fiedler, F. E. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill; Fiedler, F. E., & Chemers, M. M. (1974). *Leadership and effective management.* Glenview, IL: Scott, Foresman; Fiedler, F. E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process **în** L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 11). New York: Academic Press.
16. **Pentru rezumat, vezi** Fiedler, 1978.
17. **Vezi** Ashour, A. S. (1973). The contingency model of leader effectiveness: An evaluation. *Organizational Behavior and Human Performance*. 9, 339-355; Graen, G. B., Alvares, D., Orris, J. B., & Martella, J. A. (1970). The contingency model of leadership effectiveness: Antecedent and evidential results. *Psychological Bulletin*, 74, 285 - 296.
18. Schriesheim, C. A., Tepper, B. J., & Tetreault, L. A. (1994). Least preferred co-worker score, situational control, and leadership effectiveness: A meta-analysis of contingency and performance predictions. *Journal of Applied Psychology*, 79, 561-573; Peters, L. H., Hartke, D. D., & Pohlmann, J. T. (1985). Fiedler's contingency theory of leadership: An application of the meta-analysis procedures of Schmidt and Hunter. *Psychological Bulletin*, 97, 274-285; Strube, M. J., & Garcia, J. E. (1981). A meta-analytic investigation of Fiedler's contingency model of leadership effectiveness. *Psychological Bulletin*, 90, 307 - 321.
19. House, R. J., & Dessler, G. (1974). The path-goal theory of leaderahip: Some post hoc and a priori tests **în** J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Contingency approaches to leadership.* Carbondale, IL: Southern Illinois University Press; House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974, Autumn). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 81-97. **Vezi şi** Evans, M. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 277 - 298.
20. House & Dessler, 1974; House & Mitchell, 1974; Filley, House, & Kerr, 1976; Wofford, J. C., & Liska, L. Z. (1993). Path-goal theories of leadership: A meta-analysis *Journal of Management*, 19, 857-876.

21. **Vezi, de exemplu,** Greene, C. N. (1979). Questions of causation in the path-goal theory of leadership. *Academy of Management Journal*, 22, 22-41; Griffin, R. W. (1980). Relationships among individual, task design, and leader behavior variables. *Academy of Management Journal*, 23, 665-683.
22. Mitchell, T. R. (1973). Motivation and participation: An integration. *Academy of Management Journal*, 16, 160-179.
23. Maier, N. R. F. (1973). *Psychology in industrial organizations* (4th ed.). Boston: Houghton Mifflin; Maier, N. R. F. (1970). *Problem solving and creativity in individuals and groups*. Belmont, CA: Brooks/Cole.
24. Dobbs, J. H. (1993, February). The empowerment environment. *Training & Development*, 55-57, p. 56.
25. Maier, 1970, 1973.
26. Strauss, G. (1955). Group dynamics and intergroup relations **în** W. F. Whyte, *Money and motivation*. New York: Harper & Row.
27. Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall; Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
28. Vroom & Yetton, 1973, p. 13.
29. **Vezi** Vroom & Jago, 1988, **pentru analiză. Vezi şi** Field, R. H. G., Wedley, W. C., & Hayward, M. W. J. (1989). Criteria used in selecting Vroom-Yetton decision styles. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 6(2), 18 - 24.
30. **Analizele asupra participării pun în lumină un tipar complicat de rezultate. Vezi** Miller, K. I., & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29, 727-753; Wagner, J. A., III, & Gooding, R. Z. (1987). Shared influence and organizational behavior: A meta-analysis of situational variables expected to moderate participation-outcome relationships. *Academy of Management Journal*, 30, 524-541; Wagner, J. A., III, & Gooding, R. Z. (1987). Effects of societal trends on participation research. *Administrative Science Quarterly*, 32, 241 - 262.
31. **Distincţia tranzacţional / transformaţional îi este atribuită lui** Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
32. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press; Bass, B. M. (1990, Winter). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 19-31.
33. House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership **în** J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
34. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). Behavioral dimensions of charismatic leadership **în** J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass; Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.
35. Hause, R. J., Woycke, J., & Fodor, E. M. (1988). Charismatic and noncharismatic leaders: Differences in behavior and effectiveness **în** J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
36. Howell, J. M. (1988). Two faces of charisma: Socialized and personalized leadership in organizations **în** J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectivetess*. San Francisco: Jossey-Bass; Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992, May). The ethics of charismatic leadership. Submission or liberation? *Academy of Management Executive*, 43-54.
37. Hater, J. J., & Baas, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702; Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1988). Transformational leadership, charisma, and beyond **în** J. G. Hunt, B. R. Baglia, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership* vistas. Lexington, MA: Lexington Books.
38. Eagley, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analyais. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.
39. Eagley, A. H., Makhijani, M. G., & Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111, 3-32.
40. **Adaptare după** Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.
41. **Pentru o analiză a dovezilor importanţei leadership-ului, vezi** House & Baetz, 1979. **Vezi şi** Thomas, A. B. (1988). Does leadership make a difference in organizational performance ? *Administrative Science Quarterly*, 33, 388-400.
42. Pfeffer, J. (1977). The ambiguity of leadership. *Academy of Management Review*, 2, 104-112. **Şi Pfeffer citează probe conform cărora leadership-ul contează mai puţin decât alte aspecte organizaţionale**.
43. Kerr, S. (1977). Substitutes for leadership: Some implications for organizational design. *Organizational and Administrative Sciences*, 8, 135-146; Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Perfomance*, 22, 375-403.
44. **Există unele dezacorduri în privinţa gradului în care se aplică această teorie. După părerea mea, următoarele cercetări oferă sprijin parţial pentru punctul de vedere prezentat în capitol asupra agenţilor neutralizanţi şi a substituenţilor.** Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & Fetter, R. (1993) Substitutes for leadership and the management of professionals. *Leadership Quarterly*, 4, 1-44; Podsakoff, P. M., Niehoff, B. P., Mackenzie, S. B., & Williams, M. L. (1993). Do substitutes for leadership really substitute for leadership ? An empirical examination of Kerr and Jermier's situational leadership model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 1-44.

## REFERINŢE
### *Capitolul 11*

1. **Sursa: Extrase din** Wilke, J. R. (1993, December 9). Computer links erode hierarchical nature of workplace culture. *Wall Street Journal*, pp. A1, A7.
2. Nobel, B. P. (1993, September 19). Dissecting the 90's work-place. *New York Times*, p. F21.
3. Meissner, M. (1976). The language of work **în** R. Dubin (Ed.), *Handbook of work, organization, and society*. Chicago: Rand McNally.

4. Meissner, 1976.
5. Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
6. Miller, K. L. (1992, August 17). Honda sets its sights on a different checkered flag. *Business Week*, 45-46.
7. **Foarte puține organizații instituie în mod formal astfel de politici. Vezi** Saunders, D. M., & Leck, J. D. (1993). Formal upward communication procedures: Organizational and employee perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20, 255-268.
8. Davis, K. (1968). Success of chain-of-command oral communication in a manufacturing management group. *Academy of Management Journal*, 11, 379-387.
9. Foltz, R. G. (1985). Communication in contemporary organizations **în** C. Reuss & D. Silvis (Eds.), *Inside organizational commnication* (2nd ed.). New York: Longman.
10. Snyder, R. A., & Morris, J. H. (1984). Organizational communication and performance. *Journal of Applied Psychology*, 69, 461-465.
11. **Dintr-un studiu nepublicat al autorului. Unele studii sunt citate în** Jablin, F. M. (1979). Superior - subordinate communication: The state of the art. *Psychological Bulletin*, 86, 1201-1222. **Vezi şi** Dansereau, F., & Markham, S. E. (1987). Superior-subordinate communication: Multiple levels of analysis **în** F. Jablin, L Putnam, K. H. Roberts, & L. W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication*. Newbury Park, CA: Sage; Harris, M. M., & Schaubroeck, J. (1988). A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings. *Personnel Psychology*, 41, 43-62.
12. Jablin, 1979.
13. Tesser, A., & Rosen, S. (l975). The reluctance to transmit bad news **în** L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 8). New York: Academic Press.
14. Read, W. (1962). Upward communication in industrial hierarchies. Human Relations, 15, 3-16; **pentru studii conexe, vezi** Jablin, 1979.
15. **Dovezi că subordonații înclină să suprime comunicarea veştilor rele şefului, pot fi găsite în** O'Reilly, C. A., & Roberts, K. H. (1974). Information filtration in organizations: Three experiments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 11, 253-265. **Pentru o probă care probabil se autoprezintă, vezi** Bond, C. F., Jr., & Anderson, E. L. (1987). The reluctance to transmit bad news: Private discomfort or public display? *Journal of Experimental Social Psychology*, 23, 176-187.
16. Ashford, S. J. ( 1989). Self-assessments in organizations: A literature review and integrated model. *Research in Organizational Behavior*, 11, 133-174; Harris & Shaubroeck, 1988.
17. Lawler, E. E., III, Porter, L, W., & Tennenbaum, A. (1968). Managers' attitudes toward interaction episodes. Journal of Applied Psychology, 52, 432-439. **Pentru un studiu similar, cu rezultate similare, vezi** Whitely, W. (1984). An exploratory study of managers' reactions to properties of verbal communication. *Personnel Psychology*, 37, 41-59.
18. **Studii analizate în** Meissner, 1976.
19. Callan, V.J. (1993). Subordinate-manager communication in different sex dyads: Consequences for job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 13-27.
20. Noon, M., & Delbridge, R. (1993). News from behind my hand: Goosip in organizations. *Organization Studies*, 14, 23-36.
21. Davis, K. (1977). *Human behavior at work* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
22. Davis, K. (1953). Management communication and the grapevine. *Harvard Business Review*, 31(5), 43-49; Sutton, H., & Porter, L. W. (1968). A study of the grapevine in a governmental organization. *Personnel Psychology*, 21, 223-230.
23. Rosnow, R. L. (1980). Psychology of rumor reconsidered. *Psychological Bulletin,* 87, 578-591.
24. Rosnow, R. L (1992) Inside rumor: A personal journey. *American Psychologist*, 46, 484-496.
25. Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
26. Kidder, T. (1981). *The soul of a new machine*. Boston: Little, Brown, p. 46.
27. **Pentru analize, vezi** Heslin, R., & Patterson, M. L. (1982). *Nonverbal behavior and social psychology*. New York: Plenum; Harper, R. G., Wiens, A. N., & Matarazzo, J. D. (1978). *Nonverbal communication: The state of the art*. New York: Wiley.
28. Mehrabian, A. (1972). *Nonverbal communication*. Chicago: Aldine- Atherton.
29. Mehrabian, 1972.
30. DePaulo, B. M. (1992). Nonverbal behavior and self-presentation. *Psychological Bulletin*, 111, 203-243.
31. Edinger, J. A., & Patterson, M. L. (1983). Nonverbal involvement and social control. *Psychological Bulletin*, 93, 30-56.
32. Rasmussen, K. G., Jr. (1984). Nonverbal behavior, verbal behavior, resume credentials, and selection interview outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 69, 551-556.
33. Steele, F. I. (1973). *Physical settings and organizational development*. Reading, MA: Addison-Wesley, p. 55.
34. Campbell, D. E. (1979), Interior office design and visitor response. *Journal of Applied Psychology*, 64, 648-653. **Ca replică, vezi** Morrow, P. C., & McElroy, J. C. (1981). Interior office design and visitor response: A constructive replication. *Journal of Applied Psychology*, 66, 646-650.
35. McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Ackerman, R. J. (1983). Personality and interior office design: Exploring the accuracy of visitor attributions. *Journal of Applied Psychology*, 68, 541-544.
36. Molloy, J. T. (1993). *John T. Molloy's new dress for success*. New York: Warner; Molloy, J. T. (1987). *The woman's dress for success book*. New York: Warner.
37. Rafaeli, A., & Pratt, M. G. (1993). Tailored meanings: On the meaning and impact of organizational dress. *Academy of Management Review*, 18, 32-55; Solomon, M. R. (1986, April). Dress for effect. *Psychology Today*, 20-28; Solomon, M. R. (Ed.). (1985). *The psychology of fashion*. New York: Lexington.
38. Forsythe, S., Drake, M. F., & Cox, C. E. (1985). Influence of applicant's dress on interviewer's selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 70, 374-378.
39. Solomon, 1986.
40. Adler, N. J. (1992). *International dimensions of organizational behavior* (2nd ed.). Belmont, CA: Wadsworth, p. 66.
41. Ramsey, S., & Birk, J. (1983). Preparation of North Americans for interaction with Japanese: Considerations of language and communication style **în** D. Landis & R. W. Brislin (Eds.), *Handbook of intercultural training* (Vol. III). New York: Pergamon.

42. Ekman, P. (Ed.). (1982). *Emotion in the human face* (2nd ed.). Cambridge: Cambridge University Press. **Vezi şi** Ekman, P. (1993). Facial expression and emotion. *American Psychologist*, 48, 384-392.
43. Furnham, A., & Bocher, S. (1986). *Culture shock: Psychological reactions to unfamiliar environments*. London: Methuen, pp. 207-208.
44. **Example pentru seminificaţia privirii şi atingerii, în** Furnham & Bocher, 1986; Argyle, M. (1982). Inter-cultural communication **în** S. Bochner (Ed.), *Cultures in contact: Studies in cross-cultural interaction*. Oxford: Pergamon.
45. Collett, P. (1971). Training Englishmen in the non-verbal behaviour of Arabs: An experiment on intercultural communication. *International Journal of Psychology*, 6, 209-215.
46. Furnham & Bochner, 1986; Argyle, 1982.
47. Ramsey & Birk, 1983, p. 235.
48. Furnham & Bochner, 1986; Argyle, 1982.
49. Levine, R., West, L.J., & Reis, H. T. (1980). Perceptions of time and punctuality in the United States and Brazil. *Journal of Pesonality and Social Psychology*, 38, 541-550.
50. Hall, E. T., & Hall, M. R. (1990). *Understanding cultural differences*. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
51. Dulek, R. E., Fielden, J. S., & Hill, J. S. (1991, January-February). International communication: An executive primer. *Business Horizons*, 20-25.
52. **Discuţia care urmează se bazează parţial pe** Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (1991). *Developing management skills* (2nd ed.). New York: HarperCollins; DeVito, J. A. (1992). *The interpersonal communication book* (6th ed.). New York: HarperCollins; Athos, A. G., & Gabarro, J. J. (1978). *Interpersonal behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
53. Duleck et al, 1991.
54. Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1984). Information richness: A new approach to managerial behavior and organizational design. *Research in Organizational Behavior*, 6, 191-233.
55. Siegel, J., Dubrovsky, V., Kiesler, S., & McGuire, T. W. (1986). Group processing in computer mediated communication. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37, 157-187.
56. Lengel, R. H., & Daft, R. L. (1988, August). The selection of communication media as an executive skill. *Academy of Management Executive*, 225-232.
57. Stewart, T. A. (1993, August 23). Reengineering: The hot new management tool. *Fortune*, 40-48, p. 46.
58. Prince, J. B. (1994, January). Performance appraisal and reward practices for total quality organizations. *Quality Management Journal*, 36-46; Newman, R.J. (1993, November 1). Job reviews go full circle. U.S. News & World Report; Cardy, B., & Dobbins, G. (1993, Spring). The changing face of performance appraisal: Customer evaluations and 360 appraisals. *Human Resources Division News*, 17-18.
59 **Pentru un bun comentariu despre pregătirea şi folosirea sondajelor, vezi** Dunham, R. B., & Smith, F. J. (1979). *Organizational surveys*. Glenview, IL: Scott, Foresman. **Vezi şi** Rosenfeld, P., Edwards, J. E., & Thomas, M. D. (1993). Improving organizational surveys: New directions and methods (special issue). *American Behavioral Scientist*, 36, 411-550.
60. Taft, W. F. (1985). Bulletin boards, exhibits, hotlines **în** C. Reuss & D. Silvis (Eds.), *Inside organizational communication* (2nd ed.). New York: Longman.
61. Templin, N. (1993, December 7). Companies use TV to reach their workers. *Wall Street Journal*, pp. B1, B10.
62. Burnaska, R. (1976). The effects of behavior modeling training upon managers' behaviors and employees' perceptions. *Personnel Psychology*, 29, 329-335.
63. Capella, J. N. (1981). Mutual influence in expressive behavior: Adult-adult and infant-adult dyadic interaction. *Psychological Bulletin*, 89, 101-132.

## REFERINŢE
### *Capitolul 12*

1. **Sursele includ** Capers, R. S., & Lipton, E. (1993, November). Hubble error: Time, money, and millionths of an inch. *Academy of Management Executive*, 41-57 (originally published in *Hartford Courant*); Broad, W.J. (1993, December 7). Some feared mirror flaws even before Hubble orbit. New York Times, pp. C1, C10; Rosewicz, B. (1993, November 29). Shuttle aims to fix Hubble and more. *Wall Street Journal*, p. B6.
2. Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
3. MacCrimmon, K. R., & Taylor, R. N. (1976). Decision making and problem solving **în** M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
4. Simon, H. A. (1957). *Administrative behavior* (2nd ed.). New York: Free Press.
5. Bazerman, M. (1990). *Judgement in managerial decision making* (2nd ed.). New York: Wiley.
6. Whyte, G. (1991, August). Decision failures: Why they occur and how to prevent them. *Academy of Management Executive*, 23-31; Russo, J. E., & Schoemaker, P.J. H. (1989). *Decision traps*. New York: Doubleday.
7. **Aceste ultime dificultăţi sunt discutate de:** Huber, G. P. (1980). *Managerial decision making*. Glenview, IL: Scott, Foresman. **Pentru discuţii mai detaliate despre rezolvarea problemelor, vezi** Kiesler, S., & Sproull, L. (1982). Managerial response to changing environments: Perspectives on problem sensing from social cognition. *Administrative Science Quarterly*, 27, 548-570; Cowan, D. A. (1986). Developing a process model of problem recognition. *Academy of Management Review*. 11, 763-776.
8. Whyte, 1991; Russo & Schoemaker, 1989.
9. Tversky, A., & Kahneman, D. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*, 5, 207-232. **Vezi şi** Taylor, S. E., and Fiske, S. T. (1978). Salience, attention, and attribution: Top of the head phenomena **în** L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 11). New York: Academic Press.

10. Lichtenstein, S., Fiechhoff, B., & Phillips, L. D. (1982). Calibration of probabilities: The state of the art in 1980 **în** D. Kahneman, P. Slovic, & A. Tversky (Eds.), *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases.* Cambridge: Cambrige University Press.
11. Sherman, S. P. (1989, March 26). The mind of Jack Welch. *Fortune,* 38-50, p. 42.
12. Miller, J. G. (1960). Information input, overload, and psychopathology. *American Journal of Psychiatry*, 116, 695-704.
13. Manis, M., Fichman, M., & Platt, M. (1978). Cognitive integration and referential communication: Effects of information quality and quantity in message decoding. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 417-430; Troutman, C. M., & Shanteau, J. (1977). Inferences based on nondiagnostic information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, 43-55.
14. O'Reilly, C. A., III (1980). Individuals and information overload in organizations: Is more necessarily better ? *Academy of Management Journal,* 23, 684-696.
15. Feldman, M. S., & March, J. G. (1981). Information in organizations as signal and symbol. *Admististrative Science Quaterly*, 26, 171-186.
16. Kahneman et al, 1982; Tversky, A., & Kahneman, D. (1976). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185, 1124-1131.
17. Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1987). Experts, amateurs, and real estate: An anchoring-and-adjustment perspective on property pricing decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39, 84-97.
18. Simonson, I., & Nye, P. (1992). The effect of accountability on susceptibility to decision errors. *Organizational Behavior and Human Decision Processes.* 51, 416-446.
19. Simon, H. A. (1957). *Models of man.* New York: Wiley; Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. **Pentru un exemplu, vezi** Bower, J., & Zi-Lei, Q. (1992). Satisficing when buying information. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51, 471-481.
20. Bazerman, 1990, pp. 1-2.
21. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47, 263-291.
22. Whyte, 1991.
23. Sitkin, S. B., & Pablo, A. L. (1992). Conceptualizing the determinants of risk behavior. *Academy of Management Review*, 17, 9-38.
24. MacCrimmon, K. R., & Wehrung, D. A. (1986). *Taking risks: The management of uncertainty.* New York: The Free Press.
25. **Pentru o tratare detaliată şi alte studii, vezi** Northcraft, G. B., & Wolf, G. (1984). Dollars, sense, and sunk costs: A life cycle model of resource allocation decisions. *Academy of Management Review*, 9, 225-234.
26. Brockner, J. (1992). The escalation of commitment to a failing course of action: Toward theoretical progress. *Academy of Management Review* 37, 39-61; Staw, B. M., & Ross, J. (1987). Understanding escalation situations: Antecedents, prototypes, and solutions. *Research on Organizational Behavior*, 9, 39-78.
27. Staw, B. M. (1981). The escalation of commitment to a course of action. *Academy of Management Review,* 6, 577-587. **Pentru limitările acestei viziuni, vezi** Knight, P. A. (1984). Heroism versus competence: Competing explanations for the effects of experimenting and consistent management. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33, 307-322.
28. Arkes, H. R., & Blumer, C. (1985). The psychology of sunk cost. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35, 124-140.
29. Whyte, C. (1986). Escalating commitment to a course of action: A reinterpretation. *Academy of Management Review*, 11, 311-321.
30. Simonson & Nye, 1992; White, 1991; Simonson, I., & Staw, B. M. (1992). Deescalation strategies: A comparison of techniques for reducing commitment to losing courses of action. *Journal of Applied Psychology*, 77, 419-426.
31. Whyte, G. (1993). Escalating commitment in individual and group decision making: A prospect theory approach. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 430-455.
32. Hawkins, S. A., & Hastie, R. (1990). Hindsight: Biased judgments of past events after outcomes are known. *Psychological Bulletin*, 107, 311-327.
33. Greenwald, A. G. (1980). The totalitarian ego: Fabrication and revision of personal history. *American Psychologist*, 35, 603-618.
34. Mitchell, T. R., & Beach, L. R. (1977). Expectancy theory, decision theory, and occupational preference and choice. M. F. Kaplan & S. Schwartz (Eds.), *Human judgment and decision processes in applied settings.* New York: Academic Press.
35. Pinfield, I. T. (1986). A field evaluation of perspectives on organizational decision making. *Administrative Science Quarterly.* 31, 365-388.
36. Nutt, P. C. (1989). *Making tough decisions.* San Francisco: Jossey-Bass.
37. Lord, R. G., & Maher, K.J. (1990). Alternative information-processing models and their implications for theory, research, and practice. *Academy of Management Review*, 15, 9-28.
38. Shaw, M. E. (1981). *Group dynamics* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill, p. 78.
39. Hill, G. W. (1982). Group versus individual performance: Are n+1 heads better than one? *Psychological Bulletin*, 91, 517-539.
40. Shaw, 1981; Davis, J. H. (1969) *Group performance.* Reading, MA: Addison-Wesley; Libby, R., Trotman, K. T., &. Zimmer, I (1987). Member variation, recognition of expertise, and group performance. *Journal of Applied Psychology* 72, 81-87.
41. Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink.* Boston: Houghton Mifflin.
42. Aldag, R. J., & Fuller, S. R. (1993) Beyond fiasco: A reappraisal of the groupthink phenomenon and a new model of group decision processes. *Psychological Bulletin*, 113, 533-552; McCauley, C. (1989). The nature of social influence in groupthink: Compliance and internalization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 250-260. **Pentru o altă viziune asupra cauzelor, vezi** Whyte, G. F. (1989). Groupthink reconsidered. *Academy of Management Review*, 14, 40-56.
43. Janis, 1972.
44. Moorhead, G., Ference, R., & Neck, C. P. (1991). Group decision fiascoes continue: Space shuttle Challenger and a revised groupthipg framework. *Human Relations*, 539-550.
45. **Aceasta este analiza mea. datele citate sunt din** Capers & Lipton. 1993.

46. Stoner, J. A. F (1961). *A comparison of individual and group decisions involving risk.* Unpublished Master's thesis. School of Industrial Management, Massachusetts Institute of Technology.
47. Lamm, H., & Myers, D. G. (1978). Group-induced polarization of attitudes and behavior **în** L. Berkowicz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 11). New York: Academic Press.
48. Isebenberg, D.J. (1986). Group polarization: A critical review and meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology,* 50, 1141-1151.
49. Maier, N. R. F. (1973). *Psychology in industrial organizations* (4th ed.). Boston: Houghton Mifflin; Maier, N. R. F. (1970). *Problem solving and creativity in individual and groups.* Belmont, CA: Brooks/Cole.
50. Tjosvold, D. (1985). Implications of controversy research for management. *Journal of Management,* 11(3), 21-37.
51. Schwenk, C. R. (1984). Devil's advocacy in managerial decision-making. *Journal of Management Studies,* 21, 153-168. **Pentru un studiu, vezi** Schwenk, C., & Valacich, J. S. (1994). Effects of devil's advocacy and dialectical inquiry on individuals versus groups. *Organiztional Behavior and Human Decision Processes,* 59, 210-222.
52. Osborn, A. F. (1957). *Applied imagination.* New York: Scribners.
53. **Vezi, de exemplu,** Madsen, D. B., & Finger, J. R., Jr. (1978). Comparison of a written feedback procedure, group brainstorming, and individual brainstorming. *Journal of Applied Psychology,* 63, 120-123.
54. Delbecq, A. L., Van de Ven, A. H., & Gustafson, D. H. (1975). *Group techniques for program planning.* Glenview, IL: Scott, Foresman, p. 8.
55. Delbecq et al., 1975.
56. Delorenzo, M. (1993, August 9). Delphi survey on autos turns out to be no oracle. *Autoweek,* p. 14.
57. Gallupe, R. B., Dennis, A. R., Cooper, W. H., Valacich, J. S., Bastianutti, L. M., & Nunamaker, J. F., Jr. (1992). Electronic brainstorming and group size. *Academy of Management Journal,* 35, 350-369. **Vezi şi** Dennis, A. R., & Valacich, J. S. (1993). Computer brainstorms: More heads are better than one. *Journal of Applied Psychology,* 78, 531-537.
58. **Discuţia următoare se bazează pe** Kiesler, S., & Sproull, L. (1992). Group decision making and communication technology. *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* 52, 96-123.
59. McGuire, T., Kiesler, S., & Siegel, J. (1987). Group and computer-mediated discussion effects in risk decision making. *Journal of Personality and Social Psychology,* 52, 917-930.

## REFERINŢE
### *Capitolul 13*

1. **Extrase din** Eichenwald, K. (1994, May 29). He told. He suffered. Now he's a hero. *New York Times,* Section 3, pp. 1,4.
2. Brass, D. J., & Burkhardt, M. E. (1993). Potential power and power use: An investigation of structure and behavior. *Academy of Management Journal,* 36, 441-470.
3. These descriptions of bases of power were developed by French, J. R. P., Jr., & Raven, B. (1959) **în** D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power.* Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
4. Rahim, M. A. (1989). Relationships of leader power to compliance and satisfaction with supervision: Evidence from a national sample of managers. *Journal of Management,* 15, 545-556; Tannenbaum, A. S. (1974). *Hierarchy in organizations.* San Francisco: Jossey-Bass.
5. Vaughn, R. (1975). *The spoiled system.* New York: Charterhouse, p. 19.
6. Podsakoff, P. M., & Schriesheim, C. A. (1985). Field studies of French and Raven's bases of power: Critique, reanalysis, and suggestions for future research. *Psychological Bulletin,* 97, 387-411.
7. Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations.* New York: Wiley.
8. Grossman, L. M. (1993, March 10). As secretaries buy more for their firms, marketers regard them with reverence. *Wall Street Journal,* pp. B1, B8.
9. Podsakoff & Schriesheim, 1985.
10. Ragins, B. R., & Sundstrom, E. (1990). Gender and perceived power in manager-subordinate, dyads. *Journal of Occupational Psychology,* 63, 273-287.
11. **Cele ce urmează se bazează pe** Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation.* New York: Basic Books. **Pentru discuţii suplimentare, vezi** Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations.* Boston: Harvard Business School Press.
12. **Vezi** Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretative" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review,* 15, 668-681; Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review,* 13, 471-482.
13. Tichy, N. M., & Sherman, S. (1993, June). Walking the talk at GE. *Training and Development,* 26-35.
14. Bowen, D. E., & Lawler, E. E., III. (1992, Spring). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Sloan Management Review,* 31-39.
15. Kipnis, D., Schmidt, S. M., & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology,* 65, 440-452; Kipnis, D., & Schmidt, S. M. (1988). Upward-influence styles: Relationship with performance evaluation, salary, and stress. *Administrative Science Quarterly,* 33, 528-542.
16. **Vezi** Brass & Burkhardt, 1993.
17. Kipnis et al., 1980. **Vezi şi** Keys, B., & Case, T. (1990, November). How to become an influential manager. *Academy of Management Executive,* 38-51.
18. Kipnis & Schmidt, 1988.
19. Kipnis, D. (1976). The powerholders. Chicago: University of Chicago Press.
20. McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience.* New York: Irvington.

21. Winter, D. G. (1988). The power motive in women - and men. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 510-519.
22. McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (1976, March-April). Power is the great motivator. *Harvard Bussiness Review*, 100-110.
23. Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 207-242.
24. Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1977, Winter). Who gets power - and how they hold on to it: A strategic contingency model of power. *Organizational Dynamics,* 3-21.
25. Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1974). The bases and use of power in organizational decision making: The case of a university. *Administrative Science Quarterly*, 19, 453-473.**Vezi şi** Pfeffer, J., & Moore, W. L. (1980). Power in university budgeting: A replication and extension. *Administrative Science Quarterly*, 25, 637-653. **Pentru condiţiile în care teza puterii nu rezistă, vezi** Schick, A. G., Birch, J. B., & Tripp, R. E. (1986). Authority and power in university decision making: The case of a university personnel budget. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 3, 41-64.
26. Hickson, D. J., Hinings, C. R., Lee, C. A., Schneck, R. E., & Pennings, J. M. (1971). A strategic contingency theory of intraorganizatianal power. *Administrative Science Quarterly*, 16, 216-229; **pentru sprijin adus acestei teorii, vezi** Hinings, C. R., Hickson, D. J., Pennings, J. M., & Schneck, R. E. (1974). Structural conditions of intraorganizational power. *Administrative Science Quaterly*, 19, 22-44; Saunders, C. S., & Scamell, R. (1982). Intraorganizational distributions of power: Replication research. *Academy of Management Journal*, 25, 192-200; Hambrick, D. C. (1981). Environment, strategy, and power within top management teams. *Administrative Science Quarterly*, 26, 253-276.
27. Kanter, 1977, pp. 170-171.
28. Hickson et al., 1971; Hinings et al., 1974.
29. Hickson et al., 1971; Hinings et al., 1974; Saunders & Scamell, 1982.
30. Kipnis, 1976, p. I 59.
31. Nulty, P. (1989, July 31). The hot demand for new scientists. *Fortune,* 155-163.
32. Boeker, W. (1989). The development and institutionalization of subunit power in organizations. *Administrative Science Quaterly*, 34, 388-410.
33. Nord, W. R., & Tucker, S. (1987). *Implementing routine and radical innovations.* Lexington, MA: Lexington Books.
34. Mayes, L T. & Allen, R. W. (1977). Toward a definition of organizational politics. *Academy of Management Review* 2, 672-678.
35. Porter, L. W., Allen, R. W., & Angle, H. L. (1981). The politics of upward influence in organizations. Research in Organizational Behavior, 3, 109-149.
36. Schein, V. E., (1977). Individual power and political behaviors in organizations: An inadequately explored reality. *Academy of Management Review,* 2, 64-72, p. 67.
37. Porter et al., 1981; Madison, D. L., Allen, R. W., Porter, L. W., Renwick, P. A., & Mayes, B. T. (1980). Organizational politics: An exploration of managers' perceptions. *Human Relations*, 33, 79-100.
38. Geis, F., & Christie, R. (1970). Overview of experimental research **în** R. Christie & F. Geis (Eds.), *Studies in Machiavellianism.* New York: Academic Press.
39. Geis & Christie, 1970.
40. Brass, D. J. (1984). Being in the right place: A structural analysis of individual influence in an organization. *Administrative Science Quarterly*, 29, 518-539.
41. Kotter, J. P. (1982). *The general managers.* New York: Free Press.
42. Shellenbarger, S. (1993, December 16). I'm still here! Home workers worry they're invisible. *Wall Street Journal*, pp. B1, B4.
43. **Cele ce urmează au la bază:** Ashforth, B. E., & Lee, R. T. (1990). Defensive behavior in organizations: A preliminary model. *Human Relations,* 43, 621-648.
44. Boeker, W. (1992). Power and managerial dismissal: Scapegoating at the top. *Administrative Science Quarterly.* 37, 400-421.
45. **In mare, ideea se întemeiază pe:** Glenn, J. R., Jr. (1986). *Ethics in decision making.* New York: Wiley.
46. **Pentru analize, vezi** Tsalikis, J., & Fritzsche, D.J. (1989). Business ethics: A literature review with a focus on marketing ethics. *Journal of Business Ethics*, 8, 695-743; Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11, 601-617.
47. Tyson, T. (1992). Does believing that everyone else is less ethical have an impact on work behavior? *Journal of Business Ethics*, 11, 707-717.
48. Tsalikis & Fritzsche, 1989.
49. Tsalikis & Fritzsche, 1989.
50. Bird, F., & Waters, J. A. (1987). The nature of managerial moral standards. *Journal of Business Ethics*, 6, 1-13.
51. Trevino, L. K., Sutton, C. D., & Woodman, R. W. (1985). Effects of reinforcement contingencies and cognitive moral development on ethical decision-making behavior: An experiment. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, San Diego; Hegarty, W. H., & Sims, H. P., Jr. (1978). Some determinants of unethical behavior: An experiment. *Journal of Applied Psychology*, 63, 451-457.
52. Levine, D. B. (1990, May 21). The inside story of an inside trader. *Fortune,* 80-89, p. 82.
53. Grover, S. L. (1993). Why professionals lie: The impact of professional role conflict on reporting accuracy. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 251-272.
54. Staw, B. M., & Szwajkowski, E. W. (1975). The scarcity-munificence component of organizational environments and the commission of illegal acts. *Administrative Science Quarterly*, 20, 345-354.
55. Sonnenfeld, J., & Lawrence, P. R. (1989). Why do companies succumb to price fixing? **în** K. R. Andrew (Ed.), *Ethics in practice: Managing the moral corporation.* Boston: Harvard Business School Press.
56. Hegarty & Sims, 1978; Hegarty, W. H., & Sims, H. P., Jr. (1979). Organizational philosophy, policies, and objectives related to unethical decision behavior: A laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology,* 64, 331-338.
57. Colby, A., & Kohlberg, L. (1987). *The measurement of moral judgment. Volume 1: Theoretical foundations and research validation.* Cambridge: Cambridge University Press; **vezi şi:** Trevino, 1986, and Grover, 1993.

58. Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101-125.
59. Baucus, M. S., & Near, J. P. (1991). Can illegal corporate behavior be predicted? An event history analysis. *Academy of Management Journal*, 34, 9-16.
60. Baucus & Near, 1991.
61. Sonnenfeld & Lawrence, 1989. **Vezi şi:** Hosmer, L. T. (1987). The institutionalization of unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 6, 439-447.
62. Morgan, R. B. (1993). Self- and co-worker perceptions of ethics and their relationships to leadership and salary. Academy of Management Journal, 36, 200 - 214.
63. Luthans, F, Hodgetts, R. M., & Rosenkrantz, S. A. (1988). *Real managers*. Cambridge, MA: Ballinger
64. Kelly, C. M. (1987, Summer). The interrelationship of ethics and power in today's organizations. *Organizational Dynamics*, 4-18, p. 14.
65. **Bazat pe** Waters, J. A., & Bird, F. (1988). *A note on what a well-educated manager should be able to do with respect to moral issues in management*. Unpublished manuscript.
66. **Vezi** Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Journal*, 16, 366-395.
67. Harringotn, S. J. (1991, February). What corporate America is teaching about ethics. *Academy of Management Executive*, 21-30, p. 24.
68. Weber, J. (1990). Measuring the impact of teaching ethics to future managers: A review, assessment, and recommendations. *Journal of. Business Ethics*, 9, 183-190.

## REFERINȚE
### *Capitolul 14*

1. **Adaptare după** Hill, G. C., & Yamada, K. (1992, December 9). Motorola illustrates how an aged giant can remain vibrant. *Wall Street Journal*, pp. A1, A18.
2. Kolb, D. M., & Bartunek, J. M. (Eds.) (1992). *Hidden conflict in organizations: Uncovering behind-the-scenes disputes*. Newbury Park, CA: Sage.
3. **Această secțiune se bazează în parte pe:** Walton, R. E., & Dutton, J. M. ( 1969). The management of interdepartmental conflict: A model and review. *Administrative Science Quarterly* 14, 73-84.
4. Kramer, R. M. (1991). Intergroup relations and organizational dilemmas: The role of categorization processes. *Research in Organizational Behavior*, 13, 191-228; Messick, D. M., & Mackie, D. M. (1989). Intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 40, 45-81; Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
5. Johns, G. (1994). Absenteeism estimates by employees and managers: Divergent perspectives and self-serving perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 79, 229-239.
6. **Vezi** Whyte, W. F. (1948). *Human relatioms in the restaurant industry*. New York: McGraw-Hill.
7. Moritz, M. (1984). *The little kingdom: The private story of Applle Computer*. New York: Morrow, pp. 246-247.
8. Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation in organizations **în** M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 3). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
9. Sellers, P. (1991, November 18). A boring brand can be beautiful. *Fortune*, 169-179, p. 179.
10. Moore, M. L., Nichol, V. W., & McHugh, P. P. (1992). Review of no-fault absenteeism cases taken to arbitration, 1980-1989: A rights and responsibilities analysis. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 5, 29-48; Scott, K. D., & Taylor, G. S. (1983, September). An analysis of absenteeism cases taken to arbitration: 1975-1981. *The Arbitration Journal*, 61-70.
11. **Vezi** Wilder, D. A. (1986). Social categorization: Implications for creation and reduction of intergroup bias. *Advances in Experimental Social Psychology*, 19, 291-349; Sherif, M. (1966). *In common predicament: Social psychology of intergroup conflict and cooperation*. Boston: Houghton Mifflin; Blake, R. R., Shepard, M. A., & Mouton, J. S. (1964). *Managing intergroup conflict in industry*. Houston: Gulf.
12. Thomas, 1992.
13. Seabrook, J. (1994, January 10). E-mail from Bill. *The New Yorker*, 48-61, p. 52.
14. Johnson, D. W., Maruyama, G., Johnson, R., Nelson, D., & Skon, L. (1981). Effects of cooperative and individualistic goal structures on achievement: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 89, 47-62. **Vezi şi** Tjosvold, D. (1991). *The conflict-positive organization*. Reading, MA: Addison-Wesley.
15. Magnet, M. (1994, February 21). The new golden rule of business. *Fortune*, 60-64.
16. Tjosvold, D., Dann, V., & Wong, C. (1992). Managing conflict between departments to serve customers. *Human Relations*, 45, 1035-1054.
17. Neale, M. A., & Bazerman, M. H. (1992, August). Negotiating rationally: The power and impact of the negotiator's frame. *Academy of Management Executive*, 42-51, p. 42.
18. Wall, J. A., Jr. (1985). *Negotiation: Theory and practice*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
19. Walton, R. E., & McKerzie, R. B. (1991). *A behavioral theory of labor negotiations* (2nd ed.). Ithaca, NY: ILR Press.
20. **Cele ce urmează se bazează pe** Pruitt, D. G. (1981). *Negotiation behavior*. New York: Academic Press.
21. Wall, J. A., Jr., & Blum, M. (1991). Negotiations. *Journal of Management*. 17, 273-303.
22. Wall & Blum, 1991.
23. Bazerman, M. H. (1990). *Judgment in managerial decision making* (2nd ed.). New York: Wiley.
24. **Cele ce urmează se bazează pe** Bazerman, M. H., & Neale, M. A. (1992). *Negotiating rationally*. New York: The Free Press.

25. Sherif, 1966; Hunger, J. D., & Stern, L. W. (1976). An assessment of the functionality of the superordinate goal in reducing conflict. *Academy of Management Journal*, 19, 591-605.
26. Pruitt, 1981; Kressel, K., & Pruitt, D. G. (1989). *Mediation research*. San Francisco: Jossey-Bass.
27. Kressel & Pruitt, 1989.
28. Wall & Blum, 1991; Pruitt, 1981.
29. Scott & Taylor, 1983. **Vezi şi** Moore et al., 1992.
30. Fisher, R., & Ury, W. (1983). *Getting to yes: Negotiating agreemeet without giving in*. New York: Penguin.
31. Wall & Blum, 1991.
32. Robbins, S. P. (1974). *Managing organizational conflict: A nontraditional approach*. Englewood, Cliffs, NJ: Prentice-Hall, p. 20.
33. Brown, L. D. (1983). *Managing conflict at organizational interfaces*. Reading, MA: Addison-Wesley.
34. Robbins, 1974; **vezi şi** Brown, 1983.
35. **Acest model are multe în comun cu numeroase modele contemporane ale stresului la serviciu. Pentru un rezumat comprehensiv, vezi** Kahn, R. L., & Byosiere, P. (1992). Stress in organizations **în** M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol 3). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
36. McGrath, J. E. (1970). A conceptual formulation for research on stress **în** J. E. McGrath (Ed.), *Social and psychological factors in stress*. New York: Holt, Reinhart, Winston.
37. Roth, S., & Cohen, L. J. (1986). Approach, avoidance, and coping with stress. *American Psychologist*, 41, 813-819.
38. Kahn & Byosiere, 1992. **Pentru un studiu recent, vezi** Spector, P. E., & O'Connell, B.J. (1994). The contribution of personality traits, negative affectivity, locus of control, and Type A to the subsequent reports of job stressors and job strains. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 1-11.
39. Friedman, M., & Rosenman, R. (1974). *Type A Behavior and your heart*. New York: Knopf.
40. Chesney, M. A., & Rosenman, R. (1980). Type A behavior in the work setting **în** C. I. Cooper and R. Payne (Eds.), *Current concerns in occupational stress*. Chichester, England: Wiley. **Pentru un studiu tipic, vezi** Jamal, M., & Baba, V. V. (1991). Type A behavior, its prevalence and consequences among women nurses: An empirical examination. *Human Relations*, 44, 1213-1228.
41. Matthews, K. A. (1982). Psychological perspectives on the Type A behavior pattern. *Psychological Bulletin*, 91, 293-323.
42. Booth-Kewley, S., & Friedman, H. S. (1987). Psychological predictors of heart disease: A quantitative review. *Psychological Bulletin*, 101, 343-362; Williams, R. (1989). *The trusting heart: Great news about Type A behavior*. New York: Random House; Ganster, D. C., Schaubroeck, J., Sime, W. F, & Mayes, B. T. (1991). The nomological validity of the Type A personality among employed adults. *Journal of Applied Psychology*, 76, 143-168.
43. Chesney & Rosenman, 1980.
44. Parasuraman, S., & Alutto, J. A. (1981). An examination of the organizational antecedents of stressors at work. *Academy of Management Journal*, 24, 48-67.
45. Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
46. Rogers, E. M., & Larsen, J. K. (1984). *Silicon valley fever: Growth of a high-technology culture*. New York: Basic Books, p. 138.
47. **O analiză excelentă a factorilor de stres managerial poate fi găsită în** Marshall, J., & Cooper, C. L. (1979). *Executives under pressure*. New York: Praeger.
48. Terkel, S. (1972). Working. New York: Avon, pp. 50-51.
49. Karasek, R. A., Jr. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308. **Vezi şi** Fox, M. L., Dwyer, D.J., & Ganster, D. C. (1993). Effects of stressful job demands and control on physiological and attitudinal outcomes in a hospital setting. *Academy of Managament Journal*, 36, 289-318.
50. Maslach, C., & Jackson, S. E. (1984). Burnout in organizational settings **în** S. Oskamp (Ed.), *Applied social psychology annual* (Vol. 5). Beverly Hills, CA: Sage, p. 134.
51. Cordes, C. L, & Dougherty, T. W. (1993). A review and integration of research on job burnout. *Academy of Management Review* 18, 621-656. **Pentru un studiu comprehensiv, vezi** Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1993). A longitudinal study of burnout among supervisors and managers: Comparisons of the Leiter and Maslach (1988) and Golembiewski et al. (1986) models. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 369-398.
52. **Pentru un studiu asupra epuizării în rândurile personalului din poliţie, vezi** Burke, R. J., & Deszca, E. (1986). Correlates of psychological burnout phases among police officers. *Human Relations*, 39, 487-501.
53. **Vezi** Pines, A. M., & Aronson, E. (1981). *Burnout: From tedium to personal growth*. New York: The Free Press.
54. Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). Meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 16-78. **Pentru o critică a unora din studii, vezi** Fineman, S., & Payne, R. (1981). Role stress - A methodological trap? *Journal of Occupational Behavior*, 2, 51-64.
55. Jamal, M. (1984). Job stress and job performance controversy: An empirical assessment. *Organizational Behavior and Human Perfomance*, 33, 1-21; Motowidlo, S. J., Packard, J. S., & Manning, M. R. (1986). Occupational stress: Its causes and consequences for job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71, 618-629.
56. Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations (2nd ed.). New York: Wiley; Farrell, D., & Stamm, L. (1988). Meta-analysis of the correlates of employee absence. *Human Relations*, 41, 211-227.
57. Gupta, N., & Beehr, T. A. (1979). Job stress and employee behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 373-387; Jackson & Schuler, 1985.
58. **Vezi** Kemery, E. R., Bedian, A. G., Mossholder, K. W., & Touliatos, J. (1985). Outcomes of role stress: A multisample constructive replication. *Academy of Management Journal*, 28, 363-375; Parasuraman, S., & Alutto, J. A. (1984). Sources and outcomes of stress in organizational settings: Toward the development of a structural model. *Academy of Management Journal*, 27, 330-350.
59. Beehr, T. A., & Newman, J. E. (1978). Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model, and literature review. *Personnel Psychology*, 32, 665-699; Kahn & Byosiere, 1992.

60. Beehr & Newman, 1978. **Pentru o analiză ulterioară şi o critică severă a acestui studiu, vezi** Fried, Y., Rowland, K. M., & Ferris, G. R. (1984). The physiological measurement of work stress: A critique. *Personnel Psychology* 37, 583-615. **Vezi şi** Fried, Y. (1989). The future of physiological assessments in work situations **în** C. L. Cooper & R. Payne (Eds.). *Causes, coping, and consequences of stress at work.* Chichester, England: Wiley & Sons.
61. Cooper, C. L., Mallinger, M., & Kahn, R. (1978). Identifying sources of occupational stress among dentists. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 163-174. **Vezi şi** DiMatteo, M. R, Shugars, D. A., & Hays, R. D. (1993). Occupational stress, life stress and mental health among dentists. *Journal of Occupational and Organizational Psychology.* 66, 153-162.
62. Cohen, S. & Williamson, G. M. (1991). Stress and infectious disease in humans. *Psychological Bulletin*, 109, 5-24.
63. Schweiger, D. M., & DeNisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal,* 34, 110-135.
64. Wall, T. D., & Clegg, C. W. (1981). A longitudinal field study of group work redesign. *Journal of Occupationnl Behaviour*, 2, 31-49.
65. Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98, 310-357; Kahn & Byosiere, 1992.
66. **Această secțiune are la bază o secțiune specială din** *Wall Street Journal* **despre muncă şi familie.** (1993, June 21) and Shellenbarger, S. (1993, June 29). Work & Family. *Wall Street Journal*, p. B1.
67. Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., Freedman, S. M., & Phillips, J. S. (1990). Worksite stress management interventions. *American Psychologist*, 45, 252-261; Murphy, L. R. (1984). Occupational stress management: A review and appraisal. *Journal of Occupational Psychology*, 57, 1-15.
68. Ivancevich et al., 1990; Murphy, 1984.
69. **Vezi** Johnston, D. C., Mayes, B. T., Sime, W. E., & Tharp, G. D. (1982). Managing occupational stress: A field experiment. *Journal of Applied Psychology.* 67, 533-542.
70. Gebhardt, D. L., & Crump, C. E. (1990). Employee fitness and wellness programs in the workplace. *American Psychologist*, 45, 262-272; Jex, S. M. (1991). The psychological benefits of exercise in work settings: A review, critique, and dispositional model. *Work and Stress*, 5, 133-147; Falkenberg, L. E. (1987). Employee fittness programs: Their impact on the employee and the organization.: *Academy of Management Review*, 12, 511-522.

## REFERINȚE
### *Capitolul 15*

1. **Sursele includ** Huey, J. (1994, February 21). The new post, heroic leadership. *Fortune*, 42-50; Corbett, B. (1989, September). A system of non-management. Canadian, 14-26; Ritzer, G. (1993). The McDonaldization of society. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.
2. Minzberg, H. (1979). *The structuring of organizations.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
3. Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1969). Organization and environment: Managing differentiation and integration. Homewood, IL: Irwin.
4. **Pentru o tratare extinsă a interdependenței între departamente, vezi** McCann, J., & Galbraith, J. R. (1981). Interdepartmental relations In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design* (Vol. 2). Oxford, England: Oxford University Press.
5. **Pentru o comparație între modurile de funcționare a departamentelor funcționale şi de produs, vezi** McCann & Galbraith, 1981; Walker, A. H., & Lorsch, J. W. (1968, November-December). Organizational choice: Product vs. function. *Harvard Basiness Review*, 129-138.
6. **Vezi** Davis, S. M., & Lawrence, P. M. (1977). *Matrix.* Reading, MA: Addison-Wesley.
7. **Discuții moderne despre cele trei forme de departamente pot fi găsite în** Daft, R. L. (1992). *Organization theory and design* (4th ed.). St. Paul, MN: West; Robey, D. (1991). *Designing organizations* (3rd ed.). Homewood, IL: Irwin.
8. Mintzberg, 1979.
9. **Vezi** Hall, R. H. (1962). Intraorganizational structural variation: Application of the bureaucratic model. *Administrative Science Quarterly*, 7, 295-308.
10. Lawrence & Lorsch, 1969.
11. Galbraith, J. R. (1977). *Organization design.* Reading, MA: Addison-Wesley.
12. **Vezi** Bimbaum, P. H. (1981). Integration and specialization in academic research. *Academy of Management Journal*, 24, 487-503.
13. **Această discuție are la bază lucrarea lui** Galbraith, 1977.
14. Kilborn, P. T. (1993, September 5). The workplace, after the deluge. *New York Times*, pp. 3-1, 3-4.
15. Lawrence & Lorsch, 1969.
16. Galbraith, 1977.
17. **Aceste definiții ale variabilelor structurale sunt cunoscute. Însă există dezacorduri considerabile în privința modului de a măsura variabilele. Vezi** Walton, E. J. (1981). The comparison of measures of organizational structure. *Academy of Management Review*, 6, 155-160.
18. **Cercetările asupra acestor ipoteze sunt puține şi nu totdeauna în acord. Vezi** Dewar, R. D., & Simet, D. P. (1981). A level of specific prediction of spans of control examining effects of : size, technology, and specialization. Academy of Management Journal, 24, 5-24; Van Fleet, D. D. (1983). Span of management research and issues. *Academy of Management Journal*, 26, 546-552.
19. Treece, J. B. (1990, April 9). Here comes GM's Saturn. *Business Week*, 56-62.

20. **Ca studiu, vezi** Hetherington, R. W. (1991). The effects of formalization on departments of a multi-hospital system. *Journal of Management Studies*, 28, 103-141.
21. Daft, R. L. (1989). *Organization theory and design* (3rd ed.). St. Paul, MN: West, p. 179.
22. 60 Minutes, October 17, 1993.
23. Mintzberg, 1979, p. 182.
24. Ritzer, 1993.
25. Personal communication with Food Lion's Brian Peace, April and May 1995.
26. Deutschman, A. (1994, May 2). How H-P continues to grow and grow. *Fortune*, 90-100, p. 98.
27. Daft, 1992.
28. **Pentru analiză comprehensivă, vezi** Berger, C. J., & Cummings, L. L. (1979). Organizational structure, attitudes, and behavior. *Research in Organizational Behavior*, 1, 169-208; Porter, L. W., & Lawler, E. E., III. (1965). Properties of organizational structure in relation to job attitudes and job behavior. *Psychological Bulletin*, 81, 23-51.
29. Porter & Lawler, 1965.
30. Crozier, M. (1964). *The bureaucratic phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press.
31. Merton, R. K. (1957). *Social theory and social structure* (rev. ed.). New York: Free Press.
32. Chonko, L. B. (1982). The relationship of span of control to sales representatives' experienced role conflict and role ambiguity. *Academy of Management Journal*, 25, 452 - 456.
33. Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1981). Relationships between organizational structure and employee reactions: Comparing alternative frameworks. *Administrative Science Quarterly*, 26, 66-83.
34. **Termenii "mecanistic" şi "organic", care urmează, au fost prima dată folosiți de către:** Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock Publications. **Ca studiu relevant, vezi** Courtright, J. A., Fairhurst, G. T., & Rogers, L. E. (1989). Interaction patterns in organic and mechanistic systems. *Academy of Management Journal*, 32, 773-882.
35. Snow, C. C., Miles, R. F., & Coleman, H. J., Jr. (1992, Winter). Managing 21st century network organizations. *Organizational Dynamics*, 5-19; Miles, R. E., & Snow, C. C. (1992, Summer). Causes of failure in network organizations. *California Management Review*, 53-72.
36. Miles & Snow, 1992.
37. **Pentru o analiză generală bună a cercetărilor despre dimensiune, vezi** Bluedorn, A. C. (1993). Pilgrim's progress: Trends and convergence in research on organizational size and environments. *Journal of Management*, 19, 163-191.
38. **O mare parte din cercetare a fost stimulată de** Blau, P. M. (1970). A theory of differentiation in organizations. *American Sociological Review*, 35, 201-218. **Pentru analiză şi test, vezi** Cullen, J. B., Anderson, K. S., & Baker, D. D. (1986). Blau's theory of structural differentiation revisited: A theory of structural change or scale? *Academy of Management Journal*, 29, 203-229.
39. Dewar R., & Hage, J. (1978). Size, technology, complexity, and structural differentiation: Toward a theoretical synthesis. *Administrative Science Quarterly*, 23, 111-136; Marsh, R. M., & Mannari, H. (1981). Technology and size as determinants of the organizational structure of Japanese factories. *Administrative Science Quarterly* 26, 33-57.
40. Mansfield, R. (1973). Bureaucracy and centralization: An examination of organizational structure. *Administrative Scinece Quarterly*, 18, 77-88; Hage, J., & Aiken, M. (1967), Relationship of centralization to other structural properties. *Administrative Science Quarterly*, 12, 79-91.
41. Robey, 1991, p. 103.
42. DeWitt, R. L. (1993). The structural consequences of downsizing. *Organization Science*, 4, 30-40.
43. Freeman, S. J., & Cameron, K. S. (1993). Organizational downsizing: A convergence and reorientation framework. *Organization Science*, 4, 10-29.
44. Cascio, W. F. (1993, February). Downsizing: what do we know? What have we learned? *Academy of Management Executive*, 95-104.
45. DeWitt, 1993; Sutton, R. L., & D'Aunno, T. (1989). Decreasing organizational size: Untangling the effects of money and people. *Academy of Management Review* 14, 194-212.
46. Cascio, 1993.
47. Brokner, J. (1988). The effects of work layoffs on survivors: Research, theory, and practice. *Research in Organizational Behavior*, 70, 213-255.
48. Child, J. (1984). *Organization: A guide to problems and practice*. London: Harper & Row.
49. Presidential Commission. (1986). The report on the space shuttle Challenger accident. Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
50. Pugh, D. (1979, Winter). Effective coordination in organizations. *Advanced Management Journal*, 28-35.

## REFERINȚE
### *Capitolul 16*

1. **Sursele includ:** Staff. (1994, October 17). Will it work this time? *Autoweek*, 4-5; Bennet, J. (1994, March 29). Saturn, GM's big hope, is taking its first lumps. *New York Times*, pp. A1, A12; Woodruff, J. (1992, August 17). Saturn. *Business Week*, 86-91; Treece, J. B. (1990, April 9). Here comes GM's Saturn. *Business Week*, 56-62; Taylor, A., III. (1988, August 1). Back to the future at Saturn. *Fortune*, 63-69; Fisher, A. B. (1985, November 11). Behind the hype at GM's Saturn. *Fortune*, 34-49.
2. Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.
3. **Această listă se bazează pe** Duncan, R. (1972). Characteristics of organization environments and perceived environmental uncertainty. *Admimistrative Science Quarterly*, 17, 313-327.

4. **Vezi** Khandwalla, P. (1981). Properties of competing organizations **în** P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organization design* (Vol. 1). Oxford: Oxford University Press.
5. Zachary, G. P. (1994). Consolidation sweeps the software industry; small firms imperiled. *Wall Street Journal*, pp. A1, A6.
6. Kirkpatrick, D. (1990, February 12). Environmentalism: The new crusade. *Fortune*, 44-55.
7. Connolly, T., Conlon, E. J., & Deutsch, S. J. (1980). Organizational effectiveness: A multiple constituency approach. *Academy of Management Review*, 5, 211-217.
8. Fisher, 1985.
9. Duncan, 1972; **Chiar şi modul de măsurare a incertitudinii este controversat. Vezi** Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12, 133-143; Downey, H. K., & Ireland, R. D. (1979). Quantitative versus qualitative: Environmental assessment in organizational studies. *Administrative Science Quarterly*, 24, 630 - 637.
10. Duncan, 1972; Tung, R. L (1979). Dimensions of organizational environments: An exploratory study of their impact on organization structure. *Academy of Management Journal*, 22, 672-693. **Pentru dovezi contrarii, vezi** Downey, H., Hellnegel, D., & Slocum, J. (1975). Environmental uncertainty: The construct and its application. *Administrative Science Quarterly*, 20, 613-629.
11. **Vezi şi** Leblebici, H., & Salancik, G. R. (1981). Effects of environmental uncertainty on information and decision processes in banks. *Administrative Science Quarterly*, 26, 578-596.
12. **Vezi** At-Twaijri, M. I. A., & Montanari, J. R. (1987). The impact of context and choice on the boundary-spanning process: An empirical extension. *Human Relations*, 40, 783-798.
13. Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row; Yasai-Ardekani, M. (1989). Effects of environmental scarcity and munificence on the relationship of context to organizational structure. *Academy of Management Journal*, 32, 131-156.
14. Castrogiovanni, G. J., (1991). Environmental munificence: A theoretical assessment. *Academy of Management Review*, 16, 542-565.
15. Pfeffer & Salancik, 1978.
16. Boyd, B. K., Dess, G. G., & Rasheed, A. M. A. (1993). Divergence between archival and perceptual measures af the environment: Causes and consequences. *Academy of Management Review*, 18, 204-226.
17. **Pentru un studiu analog, vezi** Miller, D., Droge, C., & Toulouse, J. M. (1988). Strategic process and context as mediators between organizational context and structure. *Academy of Management Journal*, 31, 544-569.
18. Miles, R. C., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.
19. Lawrence, P. R., & Lorsch, J.W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Homewood, IL: Irwin. **Pentru o continuare, vezi** Lorsch, J. W., & Morse, J. J. (1974). *Organizations and their members: A contingency approach*. New York: Harper & Row.
20. **Pentru analiză, vezi** Miner, J. B. (1982). *Theories of organizational structure and process*. Chicago: Dryden.
21. Kupfer, A. (1989, December 18). An outsider fires up a railroad. *Fortune*, 133-146, p. 138.
22. Frederickson, J. W. (1986). The strategic decision process and organizational structure. *Academy of Management Review*, 11, 280-297.
23. Romme, A. G. L. (1990). Vertical integration as organizational strategy formation. *Organization Studies*, 11, 239-260.
24. Chatterjee, S., Lubatkin, M., & Schoenecker, T. (1992). Vertical strategies and market structure: A systematic risk analysis. *Organization Science*, 3, 138-156; D'Aveni, R. A., & Ilinitch, A. Y. (1992). Complex patterns of vertical integration in the forest products industry: Systematic and bankruptcy risks. *Academy of Management Journal*, 35, 596-625.
25. Pfeffer & Salancik, 1978; Hill, C. W. L., & Hoskisson, R. E. (1987). Strategy and structure in the multiproduct firm. *Academy of Management Review*. 12, 331-341; Lubatkin, M., & O'Neill, H. M. (1987). Merger strategies and capital market risk. *Academy of Management Journal*. 30, 665-684.
26. Kanter, R. M. (1989, August). Becoming PALS: Pooling, allying, and linking across companies. *Academy of Management Executive*, 183-193.
27. Burtt, D. N. (1989, July-August). Managing suppliers up to speed. *Harvard Business Review*, 127-135.
28. Parkhe, A. (1993). Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*, 36, 794~829. **Vezi şi:** Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19, 90-118.
29. Parkhe, A. (1993). Partner nationality and the structure-performance relationship in strategic alliances. *Organizational Science*, 4, 301-324.
30. Schoorman, F. P., Bazerman, M. H., & Atkin, R. S. (1981). Interlocking directorates: A strategy for reducing environmental uncertainty. *Academy of Management Review*, 6, 243-251, p. 244. **Ca studiu recent, vezi** Haunschild, P. R., (1993). Interorganizational imitation: The impact of interlocks on corporate acquisition activity. *Administrative Science Quarterly*, 38, 564-592.
31. Schoorman et al., 1981.
32. **Vezi** Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16, 145-179; Davis, G. F, & Powell, W. W. (1992). Organization - environment relations **în** M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 3). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
33. Rousseau, D. M. (1979). Assessment of technology in organizations: Closed versus open systems approaches. *Academy of Management Review*, 4, 531-542.
34. Child, J. (2972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6, 2-22.
35. Rousseau, 1979; Gillsepie, D. F., & Mileti, D. S. (1977). Technology and the study of organizations: An overview and appraisal. *Academy of Management Review*, 2, 7-16.
36. Perrow, C. A. (1967). A framework for the comparative analysis of organizations. *American Sociological Review*. 32, 194-208.
37. Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-HiH.

38. Thompson, 1967, p. 17.
39. Miller, C. C., Glick, W. H., Wang, Y. D., & Huber, G. P. (1991). Understanding technology-structure relationships: Theory development and meta-analytic theory testing. *Academy of Management Journal*, 34, 370-399. **Pentru informații despre măsurăre, vezi** Withey, M., Daft, R. L., & Cooper, W. H. (1983). Measures of Perrow's work unit technology: An empirical assessment and a new scale. *Academy of Management Journal*, 26, 45-63.
40. Cheng, J. L. C. (1983). Interdependence and coordination in organizations: A role-system analysis. *Academy of Management Journal*, 26, 156-162.
41. Van de Ven, A. H., Delbecq, A. L., & Koenig, R., Jr. (1976). Determinants of coordination modes within organizations. *American Sociological Review*, 41, 322-338.
42. Woodward, J. (1965). *Industrial organization: Theory and practice.* London: Oxford University Press.
43. Mintzberg, H. (1979'). *The structuring of organizations.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
44. Marsh, R. M., & Mannari, H. (1981). Technology and size as determinants of the organizational structure of Japanese factories. *Administrative Science Quarterly*, 26, 33-57; Keller, R. T., Slocum, J. W., Jr., & Susman, G. J. (1974). Uncertainty and type of management in continuous process organizations. *Academy of Management Journal*, 17, 56-68; Zwerman, W L. (1970). *New perspectives on organizational theory.* Westport, CT: Greenwood.
45. Singh, J. V. (1986). Technology, size, and organizational structure: A reexamination of the Okayma study data. *Academy of Management Journal.* 29, 800 - 812.
46. Walton, R. E. (1989). Up and running: Integrating information technology and the organization. Boston: Harvard Business School Press.
47. Child, J. (1987). Organizational design for advanced manufacturing technology **în** T. D. Wall, C. W. Clegg, & N.J. Kemp (Eds.), *The human side of advanced manufacturing technology.* Sussex, England: Wiley.
48. Din raportul *Made in America* al Massachusetts Institute of Technology, **prezentat în extras în** Fortune, May 22, 1989, p. 94.
49. **Acest tabel se bazează parțial pe:** Nemetz, P. L., & Fry, L. W. (1988). Flexible manufacturing organizations: Implications for strategy formulation and organization design. *Academy of Management Review*, 13, 627-638; Main, J. (1990, May 21). Manufacturing the right way. *Fortune*, 54-64; Jelinek, M., & Goldhar, J. D. (1986). Maximizing strategic opportunities in implementing advanced manufacturing systems **în** D. D. Davis (Ed.), *Managing technological innovation.* San Francisco: Jossey-Bass.
50. Cummings, T. G., & Blumberg, M. (1987). Advanced manufacturing technology and work design **în** Wall et al.
51. Zammuto, R. F., & O'Connor, E.J. (1992). Gaining advanced manufacturing technologies' benefits: The roles of organizational design and culture. *Academy of Management Review*, 17, 701-728; Nemetz & Fry, 1988; Child, 1987. **Cele ce urmează se bazează pe** Child.
52. Dean, J. W., Jr., Yook, S.J., & Susman, G. I. (1992). Advanced manufacturing technology and organizational structure: Empowerment or subordination? *Organization Science*, 3, 203-229.
53. Wall, T. D., & Davids, K. (1992). Shopfloor work organization and advanced manufacturiag technology. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 7, 363-398.
54. Wall, T. D., Jackson, P. R., & Davids, K. (1992). Operator work design and robotics systems performance: A serendipitous field study. *Journal of Applied Psychology,* 77, 353-362; Wall, T. D., Corbett, J. M., Martin, R., Clegg, C. W., & Jackson, P. R. (1990). Advanced manufacturing technology, work design, and performance: A change study. *Journal of Applied Psychology,* 75, 691-697.
55. Cummings & Blumberg, 1987; Blumberg, M., & Gerwin, D. (1984). Coping with advanced manufacturing technology. *Journal of Occupational Behaviour*, 5, 113-130.
56. **Dintr-o lucrare nepublicată a lui** C. A. Voss, **citată în** Child, 1987.
57. Long, R. J. (1987). *New office information technology: Human and managerial implications.* London: Croom Helm.
58. Long, 1987.
59. Dopson, S., & Stewart, R. (1990). What is happening to middle management? *British Journal of Management*, 1, 3-16.
60. **Vezi** Bloomfield, B. P., & Coombs, R. (1992). Information technology, control and power: The centralization and decentralization debate revisited. *Journal of Management Studies*, 29, 459-484.
61. Huber, G. P. (1990). A theory of the effects of advanced information technologies on organizational design, intelligence, and decision making. *Academy of Management Review*, 15, 47-71.
62. Long, 1987; Hughes, K. D. (1989). Office automation: A review of the literature. *Relations Industrielles*, 44, 654-679.
63. Long, 1987.
64. Medcof, J. W. (1989). The effect and extent of use of information technology and job of the user upon task charismatics. *Human Relations*, 42, 23-41.
65. Long, 1987.

## REFERINȚE
### *Capitolul 17*

1. **Vinietă pregătită de** Ayman Ghali. **Sursele includ** Maska, B. S. (1993, August 2). Born to be real. *Industry Week*, 14-18; Slutsker, B. (1993, May 24). Hog wild Forbes, 45-46; Reid, P. C. (1990). *Well made in America.* New York: McGraw-Hill. **Citat din** Boyd, M. (1993, September). Harley-Davidson Motor Company. Incentive, 26-31.
2. Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1989, August). Organizational frame bending: Principles for managing reorientation. *Academy of Management Executive,* 194-203.
3. **Această listă se bazează în cea mai mare parte pe** Leavitt, H. (1965). Applied organizational changes in industry: Structural, technological, and humanistic approaches **în** J. G. March (Ed.), *Handbook of organizations.* Chicago: Rand McNally.
4. Lewin, K. (1951). *Field theory in social science.* New York: Harper & Row.

5. **Vezi** Howard, A. (Ed.) (1994). *Diagnosis for organizational change: Methods and models.* New York: Guilford; Levinson, H. (1972). *Organizational diagnosis.* Cambridge, MA: Harvard University Press.
6. **Primele cinci motive sunt din** Kotter, J. P., &; Schlesinger, L A. (1979, March-Apnl). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review,* 106-114.
7. Frank, R. (1994, May 23). As UPS tries to deliver more to its customers, labor problems grow. *Wall Street Journal,* pp. A1, A8.
8. Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader.* New York: Wiley.
9. **Cele ce urmează se bazează parţial pe** Kotter & Schlesinger, 1979.
10. **Pentru analiză, vezi** Macy, B. A., Peterson, M. F, & Norton, L W. (1989). A test of participation theory in a work redesign field setting: Degree of participation and comparison site contrasts. *Human Relations,* 42, 1095-1165; Filley, A. C., House, R.J., & Kerr, S. (1976). *Managerial process and organizational behavior* (2nd ed.). Glenview, IL: Scott, Foresman.
11. Strebel, P. (1994, Winter). Choosing the right change path. *California Management Review,* 29-51, pp. 41, 42.
12. Tichy & Devanna, 1986; Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organizations* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
13. Catalanello, R. F., & Kirkpatrick, D. L. (1968). Evaluating training programs - The state of the art. *Training and Development Journal.* 22, 2-9.
14. Goodman, P. S., Bazerman, M., & Conlon, E. (1980). Institutionalization of planned organizational change. *Research in Organizational Behavior,* 2, 215-246.
15. Goodman et al., 1980.
16. **Pentru o trecere în revistă, vezi:** Porras, J. I., & Robertson, P. J. (1992). Organizational development: Theory, practice, and research în M.D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 3). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
17. French, W. L., & Bell, C. H., Jr. (1973). *Organization development.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
18. Beer, M., & Walton, E. (1990). Developing the competitive organization: Interventions and strategies. *American Psychologist,* 45, 154-161; Beer, M. (1980). Organization change and development: A systems view. Glenview, IL: Scott, Foresman.
19. Beer, M. (1976). The technology of organizational development în M. D. Dunnette (Ed.L) *Handbook of industrial, and organizational psychology.* Chicago: Rand McNally. **Vezi şi** Dyer, W. (1987). *Team building: Issues and alternatives* (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
20. Bell, C. H., Jr., & Rosenzweig, J. (1978). Highlights of an organizational improvement program in a city government în W. L. French, C. H. Bell, Jr., & R. A. Zawacki (Eds.), *Organization development: Theory, practice, and research.* Dallas: Business Publications.
21. Wakeley, J. H., &, Shaw, M. E. (1965). Management training: An integrated approach. *Training Directors Journal,* 19, 2-13.
22. Bennet, J. (1993, June 23). Team spirit is new message at Olds. *New York Times,* pp. D1, D15; Tarr, S. C., & Juliano, W. J. (1992, October). Leading a team through downsizing. *HRMagazine,* 91-100.
23. **Această descriere se bazează pe** Beer, 1980; Huse, E. F., & Cummigs, T. G. (1985). *Organization development and change* (3rd ed.). St. Paul, MN: West; Nadler, D. A. (1977). *Feedback and organization developmemt: Using data-based methods.* Reading, MA: Addison-Wesley.
24. Taylor, J., & Bowers, D. (1972). *Survey of organizations: A machine-scored standardized questionnaire instrument.* Ann Arbor MI: Center for Research on Utilization of Scientific Knowledge, Institute for Social Research, University of Michigan.
25. Read, W. H. (1991, January). Gathering opinion on-line. *HRMagazine,* 5 1-53.
26. Johnson, R. H., Ryan, A. M., & Schmit, M. (1994). *Employee attitudes and branch performance at Ford Motor Credit.* Presentation at the annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Nashville, Tennessee.
27 **Pentru o prezentare eclectică a preocupărilor curente din TQM, vezi** Total Quality Special Issue of the July 1994 *Academy of Management Review.*
28. Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis.* Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Engineering Study; Crosby, P. B. (1979). *Quality is free.* New York: McGraw-Hill; Juran J. M. (1992). *Juran on quality by design.* New York: Free Press.
29. Kinlaw, D.C. (1992). *Continuous improvement and measurement for total quality: A team-based approach.* San Diego: Pfeiffer.
30. Berry, L. L., Parasuraman, A., & Zeithaml, V. A. (1994, May). Improving service quality in America: Lessons learned. *Academy of Management Executive,* 32-45.
31. Kinlaw, 1992; Bounds, G., Yorks, L., Adams, M., & Ranney, G. (1994). *Beyond total quality management: Toward the emerging paradigm.* New York: McGraw-Hill.
32. Reeves, C. A., & Bednar, D. A. (1994). Defining quality: Alternatives and implications. *Academy of Management Review,* 19. 419~445.
33. Krishnan, R., Shani, A. B., Grant, R. M., & Baer, R. (1993, November). In search of quality improvement: Problems of design and implementation. *Academy of Management Executive,* 7-20.
34. Kriehnan et al., 1993.
35. Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifest for business revolution.* New York: HarperBusiness; Stewart, T. A. (1993, August 23). Reengineering: The hot new management tool. *Fortune.* 41-48. Greengard, S. (1993, December). Reengineering: Out of the rubble. *Personnel Journal,* 48B-48O.
36. Hammer & Champy, 1993.
37. Hammer & Champy, 1993.
38. Teng, J. T. C., Grover, V., & Fiedler, K. D. (1994, Spring). Business process reengineering: Charting a strategic path for the information age. *Californian Management Review,* 9-31.
39. Hammer & Champy, 1993; Teng et al., 1994.
40. **Exemple din** Greengard, 1993 şi Teng et al., 1994.
41. **Vezi** Dumaine, B. (1989, February 14). How managers can succeed through speed. *Fortune,* 54-59.
42. Hall, G., Rosenthal, J., & Wade, J. (1993, November-December). How to make reengineering really work. *Harvard Business Review,* 119-131.

43. Neuman, G. A., Edwards, J. E., & Raju, N. S. (1989). Organizational development interventions: A meta-analysis of their effects on satisfaction and other attitudes. *Personnel Psychology*, 42, 461-489; Guzzo, R. A., Jette, R. D., & Katzell, R. A. (1985). The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 38, 275-291.
44. **Pentru un rezumat meta-analitic, vezi:** Robertson, P. J., Roberts, D. R., & Porras, J. I. (1993). Dynamics of planned organizational change: Assessing support for a theoretical model. *Academy of Management Journal*, 36, 619-634. **Vezi şi** Macy, B. A., & Izumi, H. (1993). Organizational change, design, and work innovation: A meta-analysis of 131 North American field studies 1961-1991. *Research in Organizational Change and Development*, 7, 235-313.
45. Porras & Robertson, 1992; Nicholas, J. M., & Katz, M. (1985). Research methods and reporting practices in organization development: A review and some guidelines. *Academy of Management Review*, 10, 737-749.
46. White, S. E., & Mitchell, T. R. (1976). Organization development: A review of research content and research design. *Academy of Management Review* 1, 57-73.
47. **Pentru o încercare de a pune ordine în acest subiect, vezi** Wolfe, R. A. (1994). Organizational innovation: Review, critique and suggested research directions. *Journal of Management Studies*, 31, 405-431.
48. Tushman, M., & Nadler, D. (1986, Spring). Organizing for innovation. *California Management Review*, 74-92.
49. Frost, P. J., & Egri, C. P. (1991). The political process of innovation. *Research in Organizational Behavior*, 13, 229-295.
50. This three-part view of creativity is from Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167. **Vezi şi** Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*. 18, 293-321.
51. Reid, 1990.
52. Basadur, M. (1994). Managing the creative process in organizations **în** M. A. Runco (Ed.), *Problem finding, problem solving, and creativity*. Norwood, NJ: Ablex; Kabanoff, B., & Rossiter, J. R. (1994). Recent developments in applied creativity. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 9, 283-324.
53. Galbraith, J. R. (1982, Winter). Designing the innovating organization. *Organizational Dynamics*, 4-25.
54. Howell, J. M., & Higgins, C. A. (1990). Champions of technological innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 317-341.
55. Orlicke, J. (1985). *The Progressive Corporation* (B). Boston: Harvard Business School.
56. Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
57. Tushman, M. L., & Scanlan, T.J. (1981). Characteriatics and external orientations of boundary spanning individuals. *Academy of Management Journal*, 24, 83-98; Tushman, M. L., & Scanlan, T.J. (1981). Boundary spanning individuals: Their role in information transfer and their antecedents. *Academy of Management Journal*, 24, 289-305.
58. Keller, R. T., & Holland, W. E. (1983). Communicators and innovators in research and development organizations. *Academy of Management Journal*, 26, 742-749.
59. Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organization. *Research in Organizational Behavior*, 10, 169-211.
60. Kanter, 1988; Nord, W. R., & Tucker, S. (1987). *Implementing routine and radical innovations*. Lexington, MA: Lexington Books; Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*. 34, 555-590.
61. Nonaka, I. (1990, Spring). Redundant, overlapping organization: A Japanese approach to managing the innovation process. *California Management Review*, 27-38.
62. Sherman, S. P. (1984, October 15). Eight big masters of innovation. *Fortune*, 66-84, p. 72.
63. Tushman & Scanlan, 1981, pp. 289-305,
64. Keller & Holland, 1983.
65. Katz, R. (1982). The effects of group longevity on project communication and performance. *Administrative Science Quarterly*. 27, 81-104.
66. **Pentru o analiză, vezi** Nord & Tucker, 1987. However, this prescription is controversial. **Pentru alt punct de vedere, vezi:** Kanter, 1988 and Marcus A. A. (1988). Implementing externally induced innovations: A comparison of rule-bound and autonomous approaches. *Academy of Management Journal*. 31, 235-256.
67. Damanpour, 1991; Kanter, 1988.
68. Galbraith, 1982.
69. Peters, T. (1987). *Thriving on chaos*. New York: Knopf.
70. Amabile, 1988.
71. Galbraith, 1982.
72. Walton, R. E. (1975, Winter). The diffusion of new work structures: Explaining why success didn't take. *Organizational Dynamics*, 3-22.
73. Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of innovations* (3rd ed.). New York: Free Press.

## REFERINȚE
### *Capitolul 18*

1. **Extras din** Richman, L. S. (1994, May 16) How to get ahead in America. *Fortune*, p. 49.
2. Kanter, R. (1989). When giants learn to dance: Mastering the challenge of strategy, management, and careers in the 1990s. New York: Simon and Schuster; Lancaster, H. (1994, November 15). Managing your career: You, and only you, must stay in charge of your employability. *Wall Street Journal*, p. B1.

3. Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Cambridge, MA: Harvard University Press; Galbraith, J., & Lawler, E., III (1993). Organizing for the future: The new logic for managing complex organizations. San Francisco. Jossey-Bass; Quinn, J. B. (1992). *Intelligent enterprise: A knowledge and service based paradigm for industry*. New York: Free Press; Peters, T. (1992). Liberation Management: Necessary disorganizatios for the nanosecond nineties. New York: Alfred A. Knopf.
4. Naisbitt, J., & Aberdeen, P. (1990). *Megatrends 2000: The new directions for the 1990s*. New York: Morrow.
5. Carnevale, A. P., & Goldstein, H. (1990). **Scolarizare şi instruire pentru muncă în America, o privire de ansamblu în** L. Ferman, M. Hoyman, J. Cutcher-Gershenfeld, & E. Savoie (Eds.), *New developments in working training: A legacy for the 1990s*. Madison, WI: Industrial Relations Research Association; Kanter, R. (1989). *Careers and the wealth of nations* **în** M. Arthur, D. Hall, & B. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
6. Arthur, Hall, & Lawrence, 1989; Bird, A. (1994). Careers-as repositories of knowledge: A new perspective on boundary-less careers. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 325-344; Hall, D. (1976). Careers in organizations. Pacific Palisades, CA: Goodyear.
7. Van Maanen, J., & Schein, E. (1977). Career development **în** J. R. Hackman & J.L. Suttle (Eds.), *Improving life at work: Behavioral science approaches to organizational change*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
8. Van Maanen, J., & Barley, S. (1984). Occupational communities: Culture and control in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 6, 287-365.
9. Holland, J. (1985). *Making vocational choices* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall; Holland, J., & Gottfredson, G. (1992). Studies of the hexagonal model: An evaluation (or, the perils of stalking the perfect hexagon). *Journal of Vocational Behavior*. 40, 158-170.
10. Strong, E., Jr., & Campbell, D. (1981). *Strong-Campbell interest inventory*. Stanford, CA: Stanford University Press.
11. Schein, E. (1975). How "career anchors" hold executives to their career paths. *Personnel*, 52, 11-24; Schein, E. (1978). *Career dynamics*. Reading, MA: Addison-Wesley.
12. Neugarten, B. (1968). *Adult personality: Toward a psychology of the life cycle* **în** B. Neugarten (Ed.), Middle age and aging. Chicago: University of Chicago Press.
13. Levinson, D.J., Darrow, C. N., Klein, E. B., Levinson, M. H., & McKee, B. (1978). *The seasons of a man's life*. New York: Knopf. **Pentru cercetarea-suport, vezi:** Ornstein, S., Cron, W. L., & Slocum, J. W., Jr. (1989). Life stage versus career stage: A comparative test of the theories of Levinson and Super. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 117-133.
14. Gersick, K. (1994). Life structure and maturation across the life span. Presentation at the Careers Division Pre-Conference Workshop, Academy of Management Conference, Dallas, TX;
15. Kram, K. & Isabella, L. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28, 110-132.
16. Hall, D. T., & Hall, D. T. (1966). The socialization of managers: Effects of expectations of performance. *Administrative Science Quarterly*, 11, 207-223.
17. Rosenbaum, J. E. (1984). *Career mobility in a corporate hierarchy*. New York: Academic Press.
18. Mivis, F., & Hall, D. (1994). Psychological success and the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 365-380.
19. Boyett, J., & Conn, H. (1991). *Workplace 2000: The revolution reshaping American business*. New York: Penguin Books; Hall, D. (1991). *Business restructuring and strategic human resource development* **în** P. Doeringer (Ed.), *Turbulence in the American workplace*. Oxford: Oxford University Press.
20. Ornstein, S., & Isabella, L. (1993). Making sense of careers: A review 1989-1992. *Journal of Management*, 19, 243-267; Russell, J. (1991). Career development interventions in organizations. *Journal of Vocational Behavior*, 38, 237-287; Hall, 1991.
21. Gutteridge, T., Liebowitz, Z., & Shore, J. (1993). Organization career development: *Benchmarks for building a world-class workforce*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
22. Von Glinow, M. A., Driver, M., Brousseau, K., & Prince, J. B. (1983). The design of career-oriented human resource systems. *Academy of Management Review*, 8, 23-32.
23. Gutteridge et al, 1993.
24. Gutteridge et al., 1993.
25. Scandura, T. (1992). Mentorship and career mobility: An empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 169-174; Fagenson, E. (1989). The mentor advantage: Ferceived career/job experiences of protégés versus non-proteges. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 309-320; Fagenson, E. (1988). The power of a mentor: Proteges and nonproteges' perceptions of their own power in organizations. *Group and Organization Studies*, 13, 182-192; Dalton, G. W., Thompson, P. H., & Price, R. (1977, Summer). The four stages of professional careers - A new look at performance by professionals. *Organizational Dynamics*, 19-42.
26. Dreher, G., & Ash, R. (1990). A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional and technical positions. *Journal of Applied Psychology*, 75, 539-546; Whitely, W., Dougherty, T., & Dreher, G. (1991). Relationship of career mentoring and socioeconomic origin to managers' and professionals' early career progress. *Academy of Management Journal*, 34, 331-351.
27. Kram, K. (1985). *Mentoring*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
28. Murray, M. (1991). Beyond the myths and magic of mentoring: How to facilitate an effective mentoring program. San Francisco, CA: Jossey-Bass; Lawrie, J. (1987). How to establish a mentoring program. *Training & Development Journal*, 41 (3), 25-27.
29. Chao, G., Walz, P., & Gardner, P. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45, 619-636; Noe, R. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel Psychology*, 41, 457-479.
30. Kram & Isabella, 1985. Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28, 110-132.

31. Ragins, B. R. (1989). Barriers to mentoring: The female manager's dilemma. *Human Relation*, 42, 1-22; Non, R. A. (1988). Women and mentoring: A review and research agenda. *Academy of Management Review* 13, 65-78; Cox, T., Jr. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice.* San Francisco: Berrett-Koehler.
32. Ragins, B. R., & McFarlin, D. (1990). Perceptions of mentor roles in cross-gender mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 37, 321-339,
33. Morrison, A., White, R., & Van Velsor, E. (1987). *Breaking the glass ceiling: Can women lead the top of America's largest corporations?* Reading, MA: Addison-Wesley; Burke, R., & McKeen, C. (1990). Mentoring in organizations: Implications for women. *Journal of Business Ethics*, 9, 317-322; Dennett, D. (1985, November). Risks, mentoring helps women to the top. *APA Monitor*, p. 26.
34. Noe, R. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel Psychology*. 41, 457-479; Cox, 1993.
35. Morrison et al., 1987.
36. Cox, 1993; Ibarra, H. (1993). Personal networks of women and minorities in management. *Academy of Management Review*, 18, 56-87.
37. Nkomo, S., & Cox, T. (1989). Gender differences in the upward mobility of black managers: Double whammy or double advantage? *Sex Roles*, 21, 825-839.
38. Thomas, D. (1989). Mentoring and irrationality: The role of racial taboos. *Human Resource Management*, 28, 279-290; Thomas, D. (1990). The impact of race on managers' experiences of developmental relationships: An intraorganizational study. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 479-492.
39. Greenhaus, J. (1993). *Career Management*. Chicago: Dryden Press; Wiersma, U. (1994). A taxonomy of behavioral strategies for coping with work-home role conflict. *Human Relations*, 47, 211-221; Wiersma, U., & Berg, P. (1991). Work-home role conflict, family climate, and domestic responsibilities among men and women. *Journal of Applied Social Psychology*, 21, 1207-1217; Granrose, G., Parasuraman, S., & Greenhaus, J. (1992). A proposed model of support provided by two-earner couples. *Human Relations*, 45, 1367-1393.
40. Wiersma, 1994; Hall, D. (1972). A model of coping with role conflict: The role behavior of college-educated women. *Administrative Science Quarterly*, 17, 471-489; Hall, D., & Hall, E (1972). *The two-career couple.* Reading, MA: Addison-Wealey; Greenhaus, J., & Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88; Sekran, U. (1986). *Dual-career families.* San Francisco: Jossey-Bass.
41. Werbel, J., & Roberg, A. (1993). A role theory perspective on career decision making, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 7, 227-258.
42. Hall et al., 1979; Greenhaus, 1993.
43. Granrose et al., 1993; Aneshensel, C (1986). *Marital and employment role strain. social support, and depression among adult women* în S. Hobfoll (Ed.), *Stress, social support and women.* New York: Hemisphere; Bird, G. W., & Bird, G. (1986). Strategies for reducing role strain among dual career couples. *International Journal of Sociology of the Family*, 16, 83-94; Ladewig, B., & McGee, G. (1986). Occupational commitment, a supportive family environment, and marital adjustment. *Journal of Marriage and the Family* 48, 821-829.
44. Greenhaus, 1993.
45. Greenhaus & Beutell, 1985.
46. Schwartz, F. (1989). Management women and the new facts of life. *Harvard Business Review*, 67, 65-82; Hall, D., & Richter, J. (1990, August). Career gridlock: baby boomers hit the wall. *Academy of Management Executive*, 7-22.
47. Nicholson, N., & West, M. (1988). *Managerial job change: Men and women in transition.* Cambridge: Cambridge University Press; Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative Sciene Quarterly*, 25, 172-192.
48. Doeringer, (1991); Peters, 1992; Handy, C. (1989). *The age of unreason.* Boston: Harvard University Press; Drucker, P. (1989). *The new realities: In government and politics, in economics and business, in society and work envinronment.* New York: Harper & Row.
49. Waterman, R., Jr., Waterman, J., & Collard, B. (1994, July-August). Toward a career-resilient workforce. *Harvard Business Review*, 87-95.
50. Huey, J. (1994, June 27). Waking up to the new economy. *Fortune*, 36-46; O'Reilly, B. (1994, June 13). The new deal: What companies and employees owe one another. *Fortune*, 44-52.
51. Hirsch, P. (1987). *Puck Your Own Parachute: How to survive mergers, takeovers, and other corporate disasters.* Reading, MA: Addison-Wesley; Henkoff, R. (1993, July 12) Winning the new career game. *Fortune*, 46-49; Kanter, 1989,
52. Labich, K. (1991, November 18). Take control of your career. *Fortune*, 87-96
53. Waterman et al., 1994.
54. Waterman et al., 1994.
55. Waterman et al., 1994.
56. Galbraith et al., 1993.

# INDEX DE NUME


## A

Adair, J. G., 43
Adams, J. Stackey, 164
Adler, Nancy, 121, 169
Adler, Paul, 475
Adler, T., 151
Alderfer, Clayton, 154 - 156
158, 159, 166, 168, 180
Allen, Natalie, 275
Allen, R.T., 401
Allen, Robert, 287
Anders, G., 184
Anderson, Joseph, 99
Argyris, Chris,12
Armandi,B.R., 487
Asch, Solomon, 264, 265, 266
Ash, Mary Kay, 56, 72, 313
Ashforth, Blake, 111, 405

## B

Badolato, David, 184
Bagwell, Kris , 325
Bailey, D. S., 333
Baldes, J. J., 201
Baldwin, T. T., 30
Bartholomew, Susan,121
Bass, Bernard, 311
Bavetta, Anna, 429
Bazerman, Max, 366
Benhamou, Eric, 364
Bensman, Joseph, 33, 40
Berg, Leah Vande, 46
Black, J. S., 391
Blake, S., 95
Bond, Michael, 116
Bowen, D. E., 537
Brant, Ray, 436
Brislin, Richard W.,143, 353
Brockner, J.,151
Brokaw, L., 306
Brown, W. B., 494
Browning, E. S., 503
Bruner, Jerome, 82, 83
Bruno, A., 585
Buchanan, John, 313
Bulkeley, W. M., 364
Burnham, David H., 397

## C

Caine, Franklyn, 129
Calloway, Wayne, 362
Cameron, K. S., 394
Campbell, J. P.,104
Campeau, Robert, 50, 51,
53, 55, 68, 69, 70
Cascio, W. F.,151, 566
Casey, Jim, 395
Caudron, S., 243
Cauley, L., 282
Cheng, Bor-Shiuan, 341
Cherrie, C., 353
Chia, A., 355
Churchill, Winston, 313
Clermont, Georges, 493
Clinton, Bill, 431
Cohen, Ben, 113, 134
Comper, F. Anthony, 88
Conger, J. A., 311
Coolidge, Calvin, 313
Cooper - Schneider, R., 151
Cotton, John, 36, 40
Cousins, Roland B., 147
Cox, T., Jr., 81, 95
Crosby, Philip , 537
Cullen, John, 411
Cushner, K., 353

## D

Daft, R. L., 347
Dalton, Dan, 409
Dammerman, Dennis, 363
Davidson, J. , 493
Davidson, "Willie G.", 545
Davis, Robert, 366
Dean, J. W., Jr., 537
Dean, R. A., 275
DeBose, James B., 267
Dell, Michael, 17
DeMarie, S. M., 530
Deming, W. Edwards, 537
Deziel, Robert, 7
Diamond, Jeff, 1
Dickson, William J.,12
Diebold, J., 549
Dipboye, R. L., 85
Disney, Walt, 282
Dobbins, Gregory, 341
Down, Jim, 472
Dressendofer, Jo-Anne, 306
Drew, Ernest H., 531 , 550
Drucker, Peter, 202
Duncan, R. B., 496
Dunnette, M. D.,104

## E

Eagly, Alice, 314
Eaton, Bill, 472
Efraty, David, 453
Eisenstat, R. A., 258
Eisner, Michael, 311
Enrenfeld, T., 217
Evans, Martin, 303

## F

Falvey, Jack, 30
Farh, Jiing-Lih, 341
Farnham, A., 56
Farris, Nelson, 30
Fayol, Henri, 11
Feather, N. T., 174
Feeney, Edward J., 55
Feldman, D. C., 270
Ferdman, Bernardo, 99
Fiedler, Fred, 301 - 303

Fisher, A. B., 129
Foley, J., 333
Follet, Mary Parker, 12
Foltz, R. G., 330
Ford, Henry, 296
Ford, R. C., 487
Forsberg, M., 120
French, John, 388
Frieze, 85
Fry, Arthur, 543, 544

## G

Gandhi, M., 313
Gartner, Michael, 1, 5, 6, 9
Gates, Bill, 67, 186, 425
Gersick, Connie, 225
Gerver, Israel, 33, 40
Gist, Marilyn, 429
Glazer, M. P., 267
Glazer, P. M., 267
Glueck, W. F., 326
Goldstein, Arnold, 126,127
Good, 85
Gordon, Ellen, 297
Gordon, J., 246
Gore, Bill, 457, 471
Gouldner, Alvin, 12
Grabb, 85
Greenberg, Jerald, 166
Greenfield, Jerry, 113, 134
Grove, Andy, 560
Guertin, Jean, 493
Gustafson, L. T., 530

## H

Hackman, J. Richard, 191, 214, 244, 248
Hall, D. T., 570
Hall, Sharon, 557, 559, 560, 564, 565, 567, 569
Harding, Warren, 313
Hartman, Lorne, 226
Harvard, Beverly, 94
Hatvany, N. G., 323
Hays, L.,167
Heaton, C. P., 487
Hilgert, R. L. ,77
Hill, Linda, 17
Hitler, Adolf, 313, 396
Hodgetts, Richard, 15,16
Hoffman, Randy, 177
Hofstede, Geert, 18,19, 116 - 119
Holland, John, 562 - 564, 565
Honda, Soichiro, 406
Hopkins, Ann, 78, 79, 82, 86, 90,92,97,101,103
House, Robert, 303 - 305
Howard, R., 313

## I

Iaccoca, Lee, 89, 313
Ioana, D'arc, 296
Isenberg, Daniel, 18
Ivancevich, John, 39, 40

## J

Jackson, Andrew, 313
Jackson, Susan E., 439
Jacob, R., 468
Jago, Arthur, 309, 310
Janis, Irving, 373
Jefferson, Thomas, 313
Jermier, J. M., 317
Jobs, Steven, 186, 283, 311
Johns, G., 232
Johnson, Blair, 314
Johnson, R. H., 536
Jones, Reginald, 363
Jordan, Barbara, 296
Jorgensen, Mark, 386, 387, 390, 402, 407
Juran, Joseph, 537

## K

Kahneman, Daniel, 367
Kanter, Rosabeth Moss, 335, 391, 392
Karasek, Robert, 437
Katz, D., 234
Katz, Judith, 99
Katz, R., 548
Kelleher Herb, 294, 295, 297, 305, 311, 312
Kennedy, 85
Kennedy, John F., 313
Kerr, S., 317
Kiernan, Matthew , 527
King, Martin Luther, Jr., 296, 313
Kinlaw, D. C., 538
Kneale, D., 282
Komaki, J., 60
Kotter, John, 17,18, 404
Kotter, P., 415
Kozol, Laura, 467
Kroc, Ray, 283, 286 , 457, 471

## L

Laabs, J. J., 41, 313, 432
Labich, K., 346
Lafferty, J. Clayton, 254
Lake, D., 10
Latham, G. P., 201
Lawler, Edward E.,III, 104, 169, 170
Lawlor, Mary Ann, 311
Lawrence, Paul R., 499 - 501
Lee, King, 364
Lee, Ray, 405
Levine, Dennis, 410
Levine, R., 342
Levinson, D. J., 568
Likert, Rensis, 12
Lincoln, Abraham, 313
Lindsten, Jan, 468
Locke, E., 201
Lorsch, Jay W., 499 - 501
Ludlow, Ron, 293
Lupton, Tom, 33
Luthans, Fred, 15,16, 61
Lyon, Herbert, 39,40

## M

McCallum, T., 406
McClelland, David, 156, 157, 158, 396, 397
Machiavelli Nicolo , 402
McLaughlin, Paul, 416
McLean, A. A., 451
Magnet, M., 362
Maier, N. R. F., 384

Mandela, Nelson, 313
Manzi, Jim, 364
Maslach, Christina, 439
Maslow, Abraham, 153, 154, 155, 157, 158, 166, 168, 169, 180, 191
Matteis, R. J., 520
Mayes, B. T., 401
Mayo, Elton, 12
Meagher, Edward A.,III, 472
Meyer, John, 275
Miceli, M. P., 267
Miles, R. E., 477
Mintzberg, Henry, 14, 15, 18, 34, 40
Moberg,D. J., 494
Mobley, W. H., 138
Mock, C., 585
Molloy, John R., 338
Mooney, James D., 11
Morgan, G., 385
Morones, Lesbhia, 65
Morris, Kevin, 559
Morris, W. C., 485
Moses, S., 291
Mullane, J. V., 530

## N

Nader, Ralph, 296
Nadler, D. A., 323
Near, J. P., 267
Nelson,B., 438
Newell, Helen, 556
Norton, E., 196
Nutt, P. C., 553

## O

Oldham, Greg R., 191-195, 214
Olson, 85
Olson, Jim, 471
Ones, Deniz, 409
Ost, E. J., 167

## P

Parkington, John J., 472
Pascale, Richard T., 283, 284, 406
Pauley, Jane, 3
Penske, Roger, 283
Perrow, Charles, 505, 506, 507, 508, 509, 510
Perry, N. J., 189
Peters, L. H.,107
Peters, Tom, 5
Phillips, Stone, 3
Porras, J. I., 542
Porter, Lyman, 169, 170
Prince, J. Bruce, 583
Puckett, John, 221
Pullen, Paul, 346
Pulley, B., 442
Pushee, Gary, 7
Putti, J. M., 355

## Q

Quadracci, Hary, 179

## R

Rafaeli, Anat, 40
Ragins, Belle Rose, 36, 40
Raia, A. P., 203
Raven, Bertram, 388
Read, Robert, 3
Reagan, Ronald, 313
Reger, R. K., 530
Reichardt, Carl, 285
Reichmann, Paul, 51, 53, 55, 69, 70
Rice, F., 531
Roberts, J. L., 282
Robertson, P. J., 542
Rodgers, Fran Sussner, 65
Roethlisberger, Fritz, 12
Roland,C. C., 30
Rose, R. L., 447
Rosenkrantz, Stuart, 15, 16
Roszell, 85
Rummel, David, 3
Russell, 85
Ryan, A. M., 536

## S

Sanko, Bill, 231
Santora, J. E., 167
Sashkin, M., 485
Scanlon, Joe, 187
Schein, Edgar, 564, 565, 566, 570
Schmidt, Frank, 409
Schmit, M., 536
Schoen, S. H., 77
Schwartzkopf, Norman, 312
Seiler, J. A., 474
Shapiro, Arnold, 373
Shellengbarger, S., 65
Sheridan, J. E., 281
Sherif, Muzafer, 265
Sherman, S., 279
Shook, R. L., 406
Simon, Herbert, 18, 361
Skinner, B. F., 52, 53, 59
Skoogland, Carl, 346
Smith, Duffy, 226
Smith, Frederick W., 549
Snow, C. C., 477
Solomon, C. M., 226
Solonika, Kathleen, 111
Sommer, Steve, 61
Sorcher, Melvin, 126, 127
Spector, P., 75
Staw, Barry, 368
Steers, R. M., 391
Steiner, I. D., 229
Stevens, Cynthia Kay, 429
Stone, D. L., 85
Stone, E. F., 85
Stoner, J. A. F., 374
Stratton, William E., 453
Sutton, Robert, 33, 40

## T

Tax, Stephen, 25
Taylor, Frederick Winslow, 11, 190
Taynor, J., 107
Terborg, J. R., 107
Thacker, J., 567
Thomas, Dave, 312
Thomas, K. W., 424, 428
Thompson, James D., 505 - 510
Tichi, N. M. , 279
Towle, J. W., 77
Treiman, Donald J., 236
Trujillo, Nick, 46
Tushman, M. L., 323

Tversky, Amos, 367
Tyler, T. R., 151

U

Ulrich, D., 10
Urwick, Lyndall, 11

V

Verser, G. C., 384
Victor, Bart, 411
Viswesvaran, Chockalingam, 409
Vroom, Victor H., 159, 309, 310, 320

W

Wagner, R. J., 30
Walsh, Mike, 501
Walton, Richard, 549 - 550
Walton, Sam, 282
Wanous, J. P., 274, 275
Watson, T. J., 283
Weber, Max, 11
Weick, K. E., 104
Welch, John F. (Jack), Jr. 278, 279, 287, 311
Welch, Dianne, 61
Whetten, D.A., 394
Whitaker, Gene, 196
Wilhelm, W., 567
Wilson, Pete, 65
Winters, Robert, 387
Wolff, E., 342
Woodward, Joan, 508 - 510, 513, 516
Wordeman, Matt, 503

Y

Yetton, Philip W., 309, 320
Yinger, Brian, 7
Yong, M., 353

Z

Zemke, Ron, 30

Tipar: Grupul drago print
TIPOGRAFIA FED Calea Rahovei 147, sector 5 - Bucureşti; Tel: 335.93.18; Fax: 337.33.77

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY